

Corporate Citizenship als strategischer Faktor in kleinen und mittleren Unternehmen

DIPLOMARBEIT
22. November 2006

Erstgutachter: *Herr Prof. Rüdiger G. Klimecki*
Zweitgutachterin: *Frau Prof. Sabine Boerner*

Vorgelegt von:

Markus Singler
Markgrafenstraße 20
78467 Konstanz
01/498216
markus.singler@uni-konstanz.de

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	IV
Abstract	V
1 Einführung in die Untersuchung.....	1
1.1 Die Diskussion um und die Entstehung von Corporate Citizenship	4
1.2 Überblick Literatur und Forschung.....	6
1.3 Relevanz des Forschungsgegenstandes.....	7
1.4 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	9
2 Aufbau der Arbeit.....	11
3 Problemstellung	12
3.1 Theoretische Modellierung.....	12
3.2 Fragestellung.....	13
3.3 Zielsetzung	13
4 Das Corporate-Citizenship-Konzept.....	14
4.1 Begrifflichkeiten	14
4.2 Definition.....	15
4.3 Abgrenzung des Corporate-Citizenship-Konzepts	17
4.4 Corporate-Citizenship-Instrumente	20
4.4.1 Corporate Giving.....	20
4.4.2 Corporate Volunteering.....	21
4.4.3 Zwischen „Giving“ und „Volunteering“	23
4.5 Leitkriterien für Corporate Citizenship	24
4.6 CC und Management	26
4.6.1 Corporate Citizenship als professionelle Managementaufgabe	26
4.6.2 Corporate Citizenship als strategischer Faktor.....	29
4.6.3 Die Integration von Corporate Citizenship in das Unternehmen aus der Sicht des Organisationsaufbaus	34
4.6.4 Ziele von Corporate-Citizenship-Maßnahmen.....	35
4.6.4.1 Corporate-Citizenship-Ziele	35
4.6.4.2 Corporate-Citizenship-Strategien	36
4.6.4.3 Strategische Unternehmensziele bei Corporate-Citizenship-Maßnahmen.....	38
4.7 Rechtliche Rahmenbedingungen	43

4.7.1	Steuerrecht.....	43
4.7.2	Andere Rechtsgebiete.....	45
4.8	Motivationen und Gründe für gesellschaftliches Engagement	46
4.9	Gegenpositionen und Hindernisse bezüglich gesellschaftlichen Engagements	48
5	Mittelstandsökonomik	53
5.1	Bedeutung	53
5.2	Definition und Abgrenzung	55
5.3	Empirie.....	56
5.4	Mittelständische Charakteristika	57
5.5	Vorteile für KMU	62
5.6	Nachteile für KMU.....	62
5.7	Strategisches Management in KMU	63
5.8	Projektmanagement	64
6	Methodik	65
6.1	Auswahl der Untersuchungsmethode.....	65
6.2	Einordnung der verwendeten Untersuchungsmethoden	66
6.2.1	Das Experteninterview	66
6.2.2	Die Fallstudie	67
6.2.3	Die qualitative Inhaltsanalyse	68
6.3	Art der Fragestellung.....	69
6.4	Methodisches Vorgehen und Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner	69
6.5	Auswahl der untersuchten Unternehmen	70
6.6	Analyseeinheit.....	70
6.7	Durchführung der Befragung	71
6.8	Auswahl der Fragestellungen.....	72
6.9	Erläuterung der Fragestellungen.....	72
6.10	Methodische Güte der Untersuchung und Geltungsbereich der Erkenntnisse	76
6.10.1	Theoretische Fundierung.....	78

7	Auswertung der untersuchten Fallbeispiele	79
7.1	Fallspezifische Analyse	79
7.1.1	Fallbeispiel Nr. 1: Translake	80
7.1.1.1	Fakten	80
7.1.1.2	Analyse und Interpretation.....	82
7.1.1.3	Fazit	84
7.1.2	Fallbeispiel Nr. 2: Lorth, Gessler, Mittelstaedt.....	85
7.1.2.1	Fakten	85
7.1.2.2	Analyse und Interpretation.....	87
7.1.2.3	Fazit	89
7.1.3	Fallbeispiel Nr. 3: Harder	90
7.1.3.1	Fakten	90
7.1.3.2	Analyse und Interpretation.....	91
7.1.3.3	Fazit	93
7.1.4	Fallbeispiel Nr. 4: Columbus	94
7.1.4.1	Fakten	94
7.1.4.2	Analyse und Interpretation.....	96
7.1.4.3	Fazit	99
7.1.5	Fallbeispiel Nr. 5: Unternehmensnetzwerk am See	100
7.1.5.1	Fakten	100
7.1.5.2	Analyse und Interpretation.....	101
7.1.5.3	Fazit	104
7.1.6	Gesamtfazit.....	104
7.2	Fallübergreifende Analyse.....	105
7.2.1	Einleitung	105
7.2.2	Analyse.....	105
7.2.3	Zusammenfassendes Urteil	110
7.2.4	Fazit.....	112
7.3	Besonderheiten im Zusammenhang mit der Anwendung des Corporate-Citizenship-Konzepts in KMU	112
7.4	Hypothesenformulierung.....	114
8	Gesamtfazit und Ausblick	117
9	Anhang.....	118
9.1	Verzeichnis Interviewpartner	118
9.2	Leitfadenfragebogen	119
10	Literaturverzeichnis	120

Tabellenverzeichnis

Tabelle 5-1: Konzepte, Instrumente und Maßnahmen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen	24
Tabelle 7-1: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsstrategien.....	68
Tabelle 8-1: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 1	81
Tabelle 8-2: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 2	86
Tabelle 8-3: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 3	90
Tabelle 8-4: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 4	95
Tabelle 8-5: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 5	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4-1: Modell der untersuchten Zusammenhänge	12
Abbildung 5-1: Abgrenzung des Corporate-Citizenship-Konzepts	17
Abbildung 5-2: Leitkriterien für Corporate Citizenship	24
Abbildung 5-3: Aufbau und Umsetzung der CSR-Strategie	31
Abbildung 5-4: Intensitätsstufen oder Ausprägungsgrade von Corporate Citizenship.....	32
Abbildung 5-5: Corporate-Citizenship-Strategien	36
Abbildung 5-6: Ziele des Corporate Citizenship.....	38
Abbildung 5-7: Auslöser für die Entfaltung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten.....	47
Abbildung 5-8: Corporate Citizenship in der Bedürfnispyramide der Unternehmensstakeholder	50
Abbildung 6-1: Dynamische Wechselbeziehungen der KMU	54
Abbildung 6-2: Definitionskriterien mittelständischer Unternehmen.....	55
Abbildung 6-3: Quantitative Definition von KMU nach den Vorgaben der EU	56
Abbildung 8-1: Auszug Leitbild Translake.....	81
Abbildung 8-2: Auszug „Mission Statement“ LGM.....	86
Abbildung 8-3: Auszug Leitbild Columbus	95
Abbildung 8-4: Auszug Leitbild UNS	101

Abstract

This Diploma Thesis wants to find out, if the concept of Corporate Citizenship is suitable also for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs; up to 249 employees and €50 Mio. turnover in Germany) and if so in which way. By doing field research in five enterprises through guided interviews, the study wants to develop hypotheses about the quality and the degree of Corporate Citizenship activities in connection with typical characteristics of SMEs.

In five case studies the societal engagement of SMEs is going to be analysed after certain criteria. In the end it can be shown through the empirical examples how Corporate Citizenship is suitable for SMEs. Seven hypotheses are formulated, which reflect the specificities of SMEs in doing Corporate Citizenship.

1. Corporate Citizenship is to be realized more successful, effective and as a comprehensive strategy in SMEs, the more the Entrepreneur supports societal engagement, and the more he participates himself (Top-down Approach).
2. The more an SME needs to develop creative solutions, the more it will engage itself outside core business, especially in fields where creative potentialities are embedded.
3. The more an enterprise has to lean on outside capital, the more it will do Corporate Citizenship in order to achieve a more positive reputation and to do better in bank ratings.
4. a) The bigger (number of employees, turnover) and the more diversified an enterprise is, the more it benefits from the use of the concept of Corporate Citizenship.
b) The smaller and the less diversified an enterprise is, the more it has to build up partnerships to reach similar effect through Corporate Citizenship activities as bigger and more diversified enterprises.
5. a) The lesser employees an enterprise has, to the lesser extent it has to invest time and effort to set Corporate Citizenship in stone in the enterprise, and to reach strategic goals on the field of human resources through Corporate Citizenship activities. It follows:

b) The more Corporate Citizenship is set in stone in the enterprise, the more it is willing to benefit from the positive effects for the core business which stem from communicating the societal engagement to all stakeholders.

6. The smaller an enterprise is in terms of employees and diversification, to the lesser extent it has to invest time and effort to accomplish a Win-Win-Situation.
7. The smaller an enterprise is in fiscal terms, the lesser it is interested in tax savings through Corporate Citizenship

There are some reasons why Corporate Citizenship is up to date. The Society is in need oft and calls for societal engagement of companies, because the state is on retreat. People are getting more conscious about how enterprises behave. Therefore the enterprises have to fight for their 'licence to operate'. Further on, enterprises struggle with globalisation and opponents, in terms of differentiation. Corporate Citizenship activities could be helpful here in strategic means. Last but not least, it's in the interest of their own that companies care about the goodness of their regional environment.

It is obvious that big enterprises easily can afford and manage Corporate Citizenship activities for they have enough resources. The problem is with SMEs. Their smaller size, in terms of turnover and employees, makes a huge difference between them and big enterprises. There are many things different about SMEs, which are of a special interest for this investigation.

1 Einführung in die Untersuchung

„Unternehmen kommt für die Lösung gesellschaftlicher Probleme im 21. Jahrhundert eine enorme Bedeutung zu“ (HABISCH 2006: 97).¹

Gesellschaftliche Probleme zu lösen, darum geht es beim Corporate Citizenship – einem Begriff „[...] der deutschen Managersprache [...]“ (LAEIS 2005: 250).

Das Bürgersein (Citizenship) von Unternehmen (Corporate) steckt hinter diesem zusammengesetzten Begriff, der uns Anfang der 1990er-Jahre aus dem angloamerikanischen Raum erreicht hat. Dies meint, ein Unternehmen wird im übertragenen Sinne und als Ganzes Mitglied der Bürgergesellschaft, und setzt seine Ressourcen ein, um gesellschaftliche Probleme zu lösen, ohne dabei einen direkten „Return of Investment“ zu erwarten. Ein Unternehmen wird damit zu einem Corporate Citizen, der sich in erster Linie altruistisch für die Gesellschaft einsetzt. Natürlich entstehen den Unternehmen dadurch aber nicht nur Kosten, sondern auch langfristige Vorteile, die wirtschaftlicher Natur sind.² Diese Vorteile erklären das aktuelle Engagement und die in den letzten Jahren aufgekommene Diskussion um die Förderung des neuen Rollenverständnisses von Unternehmen – auch in Deutschland. Dabei gilt es Corporate Citizenship von anderen Konzepten der Unternehmenspolitik zu unterscheiden.³

Auslöser für die Diskussion gibt es nicht wenige. *Erstens* ist das System von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft in einer Phase des Umbruchs. Am *„Übergang von einer nationalen Industriegesellschaft zu einer globalen Informations- und Dienstleistungsgesellschaft sind Organisationen vor neue Herausforderungen gestellt.“⁴* Der erste Grund für ein gesteigertes Interesse am Konzept des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen liegt auf der wirtschaftlichen Ebene, wo die Globalisierung Druck auf alle Unternehmen ausübt. Der Wettbewerb ist in einigen Branchen so hart wie noch nie. Die Konkurrenten werden immer mächtiger und immer zahlreicher. Letztlich wird die Population der Unternehmen natürlich immer weniger durch diese Verdrängungs- und Rationalisierungstendenzen. Aber genau das ist das

¹ Derselben Meinung sind ANDRIOF/MCINTOSH (2001: 249): *„[...] corporate citizenship is most likely to become a more significant issue as we move into the next millennium.“*

² Dabei ist umstritten, ob Unternehmen überhaupt davon profitieren, indem sie durch gesellschaftliches Engagement in Vorleistung gehen.

³ Vgl. Abschnitt 4.3: Abgrenzung des Corporate-Citizenship-Konzepts

⁴ Quelle: <http://www.mavaco.de/> → Ziele → Projekthintergrund (Homepage des Forschungs- und Entwicklungsprojekts Management of Values and Corporate Citizenship der Uni Essen-Duisburg)

Problem für viele Firmen, die um ihre Existenz kämpfen müssen. Differenzierung ist Trumpf, im Sinne von Abgrenzung, sodass auch den „weichen“ Faktoren eine immer größere Bedeutung zukommt. Je besser das Image in der Öffentlichkeit, desto besser die Chancen für die eigenen Produkte, so lautet eine gängige These.⁵

Zweitens verliert der Staat immer mehr an Gestaltungsmöglichkeiten, weil mächtige Interessengruppen im deutschen Korporatismus großen Einfluss ausüben. Zudem zieht er sich auch selbst zurück, meist aus finanziellen Gründen, oder weil die politischen Akteure der Meinung sind, dass Unternehmen die besseren Kompetenzen für bestimmte Aufgaben besitzen. Sicher ist aber auch die wachsende Komplexität für den Rückzug des Staates verantwortlich, der den bestehenden Probleme nicht mehr gewachsen ist. Ganz abgesehen von der Tatsache, dass er durch seine ihm eigene Struktur nicht flexibel genug ist. „*Hier vollzieht sich mehr, als die übliche Deregulierungsrhetorik vermuten lässt*“, meint WIELAND (2002: 14). Er sieht darin auch eine Herausforderung für das Modell der sozialen Marktwirtschaft (ebenda: 13f). Die Bürger bemängeln den Rückzug des Staates, obwohl das Dilemma nachvollziehbar ist, erheben aber auch Ansprüche gegenüber den („großen“) Wirtschaftsunternehmen.⁶

Drittens muss das regional-gesellschaftliche Umfeld, z.B. die Infrastruktur im operativen Gebiet, mit eigenen Mitteln von den Unternehmen „in Schuss“ gehalten werden, wenn der Staat dazu nur noch bedingt in der Lage ist. Für diese ist es schließlich von großem Interesse, wie sich die im absatzorientierten Sinn interessante Region entwickelt oder wie das Arbeitskräfteangebot am Produktionsstandort ist. Dazu kann Corporate Citizenship einen Beitrag leisten.

Viertens gilt es auf der gesellschaftlichen Ebene dem gesteigerten Problembewusstsein der Bürger als Kunden Rechnung zu tragen. Die Bereiche Markt und Gesellschaft sind nicht mehr strikt voneinander zu trennen, sondern die beiden Ebenen sind eng miteinander verknüpft. Ein funktionierender Markt benötigt eine gesunde Gesellschaft und anders herum. Außerdem sind die Unternehmen an gesellschaftlich-öffentlicher „[...] *Legitimation und Reputation und damit [...] Sicherstellung ihrer 'license to operate and grow'*“ (WIELAND 2003: 19) interessiert. Es geht in diesem Zusammenhang um eine an den Stakeholdern (Anspruchsgruppen wie Gesellschafter, Mitarbeiter, Kunden oder Anwohner) orientierte Ausrich-

⁵ Kommunikationspolitische Ziele wiegen mit am wichtigsten bei der Entscheidung für ein Engagement als gesellschaftlicher Akteur (Vgl. PAAR 2005).

⁶ „*Dies entspricht einer religiös untermauerten Tradition, wonach die 'Reichen' die 'Armen' durch milde Gaben unterstützen*“ (WESTEBBE/LOGAN 1995: 23).

tung der Unternehmensziele. Es wurde nämlich bereits nachgewiesen, dass verantwortungsbewusst agierende Unternehmen langfristig erfolgreicher sind, in wirtschaftlicher Hinsicht.⁷

So macht der Ruf nach gesellschaftlichem Engagement also auch vor den Wirtschaftsunternehmen nicht Halt.⁸ Und die folgen dem Ruf, wie sich der hohe Rate an engagierten Unternehmen in Deutschland ablesen lässt.⁹ Da bilden kleine und mittlere Unternehmen (KMU¹⁰) keine Ausnahme, obwohl diese bekanntermaßen weniger Ressourcen haben und ein höheres Geschäftsrisiko tragen.¹¹ Allerdings ist das Ausmaß an gesellschaftlichen Aktivitäten, sowie der Art ihres Einsatzes bei KMU anders geartet, lässt sich vermuten. Aber wie genau?

In dieser Arbeit will ich¹² den (strategischen) Umgang von KMU mit dem Konzept des Corporate Citizenship anhand von Fallbeispielen untersuchen. Es sollen Erfolgspotenziale für das Umsetzen von Corporate-Citizenship-Maßnahmen vor einem strategischen Hintergrund herausgefiltert werden, um letztendlich darauf aufbauend Hypothesen generieren zu können, die die Erfolgspotenziale mit den mittelständischen Charakteristika in Verbindung bringen.¹³ Dabei ist im Hinblick auf die Interdisziplinarität dieses Themas noch zu erwähnen, dass die unternehmerische Perspektive im Vordergrund steht.¹⁴

⁷ Vgl. KIRCHHOFF 2006: 15

⁸ Die ENQUETE-KOMMISSION (2002) fordert übrigens auch staatliche Institutionen und Verbände dazu auf.

⁹ s. SEITZ 2002

¹⁰ Da die Abkürzung KMU durchgängig für die Gesamtpopulation aller kleinen und mittleren Unternehmen/den wirtschaftlichen Mittelstand steht, wird auf ein Plural-S verzichtet.

¹¹ s. MAAß/CLEMENS 2002 (Studie des Instituts für Mittelstandsforschung)

¹² Um den Text besser lesbar zu machen, greife ich manchmal auf die Ich-Form zurück. Außerdem will ich dem Trend folgen und die Kritik an der subjektlosen Wissenschaft unterstützen (vgl. GLÄSER/LAUDEL 2004: 270).

¹³ Natürlich können die Untersuchungsergebnisse teilweise auch gegenteiliger Art sein, nämlich dass es den KMU aufgrund bestimmter Faktoren verhindert ist aus dem Corporate-Citizenship-Konzept einen Nutzen zu ziehen.

¹⁴ Vgl. WADDOCK 2004: 5, KAISER/SCHUSTER 2003: 610; Nicht nur die Betriebswirtschaftslehre, sondern auch Rechtswissenschaften, Politikwissenschaften und Sozialwissenschaften beschäftigen sich mit diesem Thema aus einer jeweils ganz unterschiedlicher Perspektive heraus. Die verschiedenen Herangehensweisen werden in den Abschnitten 4.8 und 4.9 deutlich, wenn es um das Für und Wider von Corporate Citizenship geht.

1.1 Die Diskussion um und die Entstehung von Corporate Citizenship

Schon im Mittelalter setzten sich reiche Unternehmer¹⁵ für die Wohlfahrt ein. Und das aus unterschiedlichsten Gründen, aber nicht nur zum Nutzen anderer. So errichtete Jakob Fugger die erste Sozialsiedlung der Welt (1521), wo arme Leute für einen symbolischen Betrag wohnen konnten. Im Gegenzug verlangt er von ihnen nur, dreimal täglich für sein Seelenheil zu beten.

Erste Formen modernen gesellschaftlichen Engagements gab es im 19. Jahrhundert,¹⁶ in dem reiche Mäzene den Bau von Schulen oder Universitäten anregten oder unterstützten, Forschungsaktivitäten ermöglicht oder kulturelle Ereignisse finanziert wurden. Beweggründe waren meist ethische Aspekte, also dass Unternehmer etwas von ihrem Reichtum abgeben sollten an andere, aber auch schon strategische. Schulen und Universitäten kamen schließlich auch der wirtschaftlichen Entwicklung indirekt zugute.¹⁷ Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden diese wohltätigen Bemühungen durch Aktivitäten der jeweiligen Staatsmacht verdrängt, besonders im Bereich Bildung und allgemeine Wohlfahrt. in der so genannten „*zweiten Entwicklungsphase*“ (LAEIS 2005) des Corporate Citizenship ab Mitte des 20. Jahrhunderts, war eine erhöhte Einflussnahme von Verbraucherverbänden festzustellen, sodass externe Interessen generell mehr beachtet wurden. Hier liegt auch der Ursprung der Diskussion um Unternehmen als Teil der Gesellschaft. 1970 schrieb Milton Friedman seinen bekannten Artikel, dessen Titel eine Zusammenfassung seiner Thesen darstellt: *The social responsibility of business is to increase its profits*. Gegen Ende der 1980er-Jahre führten die zunehmende Komplexität in der Wirtschaftswelt, der Rückzug des Sozialstaates und die Ansprüche von Stakeholdern zu einer verstärkten Bedeutung von Corporate Citizenship. Das Unternehmen wird zu einem korporativen Bürger der Gesellschaft mit Rechten und Pflichten. Neben der

¹⁵ Im Folgenden steht die männliche Form des Unternehmerbegriffs ebenso für die weibliche.

¹⁶ Das gilt für Amerika, wo der wissenschaftliche Diskurs seinen Anfang nahm. In Deutschland und Europa kann man gesellschaftliches Engagement bis über das 16. Jahrhundert hinaus verfolgen.

¹⁷ Der Hauptnutzen bestand in gut ausgebildeten Personen, die später in Verwaltung, Wissenschaft und Militär dem Land dienten.

Primärfunktion eines Wirtschaftsbetriebes (Befriedigung der Nachfrage) sollten diese nun auch immer das Gemeinwohl mit „im Auge“ haben.¹⁸

Es findet heute ganz klar eine Veränderung von klassischen Formen des Engagements zu neuen Formen, parallel zum „Strukturwandel“ des Engagements statt, nämlich „[...] *der Übergang von langfristig-verbindlichen Bindungen an bestimmte Institutionen und Rollen zu fließenderen, projektbezogeneren und 'nutzenorientierteren' Formen*“ (ENQUETE-KOMMISSION 2002: 469). Das findet seine Entsprechung in der Individualgesellschaft, wo Bürger seltener bereit sind langfristige Verpflichtungen einzugehen und sich selbst gesellschaftlich zu engagieren.¹⁹ Trotzdem ist gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland seit langem etabliert.²⁰

Zurück zur Diskussion um gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Friedmans extreme Position wird von vielen nicht geteilt. Obwohl die primäre Aufgabe der Unternehmen darin besteht Gewinne zu erzielen, wird es im Grünbuch zur sozialen Verantwortung von Unternehmen (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001) trotzdem als möglich angesehen, dass Unternehmen soziale und ökologische Ziele außerhalb ihres Kerngeschäfts unterstützen, um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verbessern.²¹

PAAR (2005: 1) verweist auf den engen Zusammenhang von Wirtschaft und Gesellschaft: „*Sowohl Verfügbarkeit als auch Qualität öffentlicher Güter sind notwendige Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg*“, und meint damit die Infrastruktur in einer bestimmten Region oder einem ganzen Land. Ohne zahlungskräftige Konsumenten, Investoren und qualifizierte Arbeitskräfte, die ein gutes Bildungssystem erfordern, kann das bestgeführte Unternehmen nicht bestehen. Das Gewinnstreben steht in enger Verbindung mit einem „[...] *konstitutionellen Interesse an intakten Rahmenbedingungen*“ (ebenda), d.h. „[...] *der relativen Stärke seines Wirtschaftsstandortes, der Reputation seiner Branche, der Qualität des gesellschaftlichen Umfelds, in der es auch Morgen seine Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis*

¹⁸ Unternehmen handelten damit nicht mehr nur kognitiv-instrumentell, sondern ebenso „*moralisch-praktisch*“ und „*ästhetisch-expressiv*“ (RINGLSTETTER/SCHUSTER 2003: 173ff). Vgl. dazu im Besonderen HABERMAS (1981) bzw. KIRSCH (1997), der das Prinzip auf die Betriebswirtschaftslehre angewandt hat.

¹⁹ Zur Veränderung der Gesellschaft vgl. dazu das Standardwerk von Robert S. Putnam (2000) : *Bowling alone – The collapse and revival of American Community*; zur Situation in Deutschland: Bernd Meier (1996): *Sozialkapital in Deutschland*

²⁰ Vgl. PAAR 2005

²¹ Das Grünbuch bezieht sich zwar auf Corporate Social Responsibility, also die übergeordnete Ebene, die Aussage ist aber dadurch genauso für Corporate Citizenship, die untergeordnete Ebene, gültig (vgl. Abschnitt 4.3: Abgrenzung des Corporate-Citizenship-Konzepts).

stellen kann“ (HABISCH 2003: 62). Trotzdem darf in einem Unternehmen „[...] das Ringen um den Erhalt seiner Wettbewerbsfähigkeit [nicht] vernachlässigt [...]“ (HABISCH 2006: 82) werden.²² Ähnlich sehen das auch WALKER/MARR (2002), die auf Grundlage mehrerer Studien zu dem Schluss kommen: „Es ist eine Tatsache, dass soziales Engagement sich positiv auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis auswirkt“ (ebenda: 253).

Aus externer Perspektive stellt sich die Frage, für wie nötig „normale“ Bürger gesellschaftliches Engagement von Unternehmen halten. Interessanterweise ergab eine Umfrage der Zeitschrift Business Week, dass 95 Prozent der Befragten die Überzeugung vertraten, dass erfolgreiche Unternehmen der Gemeinschaft etwas schulden.²³

Dem Staat geht das Engagement teilweise schon wieder zu weit. Er versucht aus Angst die Kontrolle zu verlieren die Push-Faktoren zu kanalisieren und fordert ein Kontrollmonopol über gesellschaftliche Unterstützungsleistungen, besonders im Rahmen sozialstaatlicher Regelungen (RINGLSTETTER/SCHUSTER 2003: 173). Vielleicht weil Unternehmen als korporative Bürger sonst auf eine gewisse Weise den Staat ersetzen könnten bzw. seine Leistungen (PAAR: 3). Die ENQUETE-KOMMISSION des deutschen Bundestages schließt dies aber aus (2002: 477). Sie sieht die Gewinnerzielung bei gleichzeitiger Gemeinwohlorientierung als Handlungsmaxime an und erkennt ganz richtig: „Die setzt Veränderungen im Rollenverständnis und im Handeln aller beteiligten Akteure voraus und erfordert neue Bündnisse und Kooperationen.“

1.2 Überblick Literatur und Forschung

Seit Beginn der 1990er-Jahre gibt es auch in Deutschland beständig mehr Literatur zum Thema Corporate Citizenship. Vor allem der theoretische Hintergrund in Zusammenhang mit ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit oder Wirtschaftsethik ist von Interesse. In den meisten Büchern ist ebenfalls ein Bezug zur Praxis zu finden, meist Fallstudien. Im Grunde ist gesellschaftliches Engagement schon immer vorhanden gewesen, nur wurde es etwas weniger bewusst angewandt als heute.

²² Daraus schließt er, dass das gesellschaftliche Engagement zu einer professionellen Managementaufgabe werden muss (s. Abschnitt 4.6.1: Corporate Citizenship als professionelle Managementaufgabe). Er rechtfertigt damit auch das Handeln der Deutschen Bank, die sich stark engagiert, aber erst im letzten Jahr massiv Stellen abbaute, trotz eines Rekordgewinns, mit der Begründung der langfristigen Unternehmenssicherung.

²³ WALKER/MARR 2002: 238

So stellen HERMANN (1997: 57), BRUHN (1998: 48) und BOOCHS (2000: 5) in ihren Studien fest, dass das gesellschaftliche Engagement von Firmen zugenommen hat, differenzieren ihre Aussagen aber nicht nach der Größe der Unternehmen. Zum selben Ergebnis kommt die ENQUETE-KOMMISSION des Bundestages (2002). Diese Tatsachen waren der ausschlaggebende Grund für das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn eine Studie zu erstellen, bei der die Lage der KMU untersucht wurde.

Es wurde auch schon der strategische Aspekt beleuchtet, allerdings war diese schriftlichen Befragungen größtenteils deskriptiv angelegt und gingen nicht in die Tiefe. LAEIS (2005) befasste sich auch schon mit dem Corporate-Citizenship-Konzept im Zusammenhang mit dem Mittelstand. Sie führte auch eine „Pilotstudie“ durch, im Zuge derer sie mit 20 Unternehmen Interviews führte.²⁴ Es ging ihr dabei nach eigener Aussage nur um ein Meinungsbild zum Thema. Letztendlich aber führt sie ihre Erkenntnisse in einem Mittelstandskonzept zusammen. In konkreten Fallstudien (WESTEBBE/LOGAN 1995, BEHRENT/WIELAND 2003, PAAR 2003, FABISCH/ZERRES 2004²⁵), die bis auf das gerade genannte Beispiel fast ausschließlich mit „großen“ Unternehmen durchgeführt wurden, wurde die Tauglichkeit des Corporate-Citizenship-Konzepts für KMU überprüft.²⁶

Generell gibt es eine Informationslücke bezüglich KMU, weil sie nicht wie Kapitalgesellschaften der Publikationspflicht unterliegen und die amtliche Sekundärstatistik ebenso sehr unvollständig ist, sodass man eigentlich nur auf direktem Wege an verwertbare Daten kommt, nämlich mittels Primäranalysen und Sekundäranalysen im Sinne der Dokumentenauswertung bei den Unternehmen direkt durch Studien wie sie oben aufgeführt werden).²⁷

Über eine Sache sind sich viele Autoren einig, nämlich dass Corporate Citizenship „[...] ein Erfolgskurs für Unternehmen ist [...]“ (LAEIS 2005: 255).

1.3 Relevanz des Forschungsgegenstandes

Seine Relevanz erhält das Thema vor allem durch die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen in der Weltwirtschaft im Allgemeinen und der deutschen Wirtschaft im Beson-

²⁴ Die Autorin will damit wohl zum Ausdruck bringen, dass sie sich als erste auf diesem Forschungsfeld betätigt hat, nämlich empirisch-qualitativ.

²⁵ FABISCH/ZERRES bilden die Ausnahme, weil sie ein mittelständisches Unternehmen (Betapharm) mit untersucht haben, wobei dieses mit 370 Mitarbeitern nicht mehr unter die hier verwendete Definition fällt.

²⁶ Das Mittelstandskonzept von LAEIS (2005) wird aus einer übergeordneten Perspektive formuliert und findet deshalb in dieser Arbeit keine weitere Beachtung.

²⁷ vgl. KRÄMER 2003: 135

deren.²⁸ Sie bilden die Basis einer tragfähigen und gleichzeitig anpassungsfähigen Wirtschaft und damit auch Gesellschaft. Die ENQUETE-KOMMISSION (2002: 468) schreibt, dass „[...] vor allem kleine und mittelständische Unternehmen Aktivitäten im Gemeinwesen und gemeinnützige Organisation durch Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen unterstützen.“ Diese Aktivitäten seien aber in der Regel nicht in eine Gesamtstrategie eingebettet, bei der das Engagement in einen systematischen Zusammenhang zu den wirtschaftlichen Aktivitäten gebracht wird. „Diese Aktivitäten sind bislang [...] noch nicht Thema eines breiten öffentlichen Diskurses, bei dem es um die Rolle von Unternehmen in der Bürgergesellschaft geht“ (ebenda). Gemäß dieser unterschwellig Aufforderung will diese Arbeit ihren Beitrag dazu leisten, den Diskurs weiter in die Öffentlichkeit zu tragen.

Umstritten sind Art und Wirkung des Corporate-Citizenship-Konzepts. Jedoch gewinnt es in allen seinen Facetten mehr und mehr an Bedeutung, eben gerade weil es so vielschichtig ist. Es berührt nahezu alle sozialen und wirtschaftlichen Interessen, es thematisiert das Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft, die Zukunft der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland, die Zukunft des Arbeitsmarktes, um Wirtschaftsethik und den Umgang mit der Globalisierung. Demzufolge sieht sich auch der Mittelstand mit dieser Thematik konfrontiert. Und es stellt sich nun die Frage, wie er damit umgehen könnte und umgehen sollte. Dies wurde schon in früheren Studien versucht zu eruieren (MAAß/CLEMENS 2002, LAEIS 2005).

Allerdings besteht noch reichlich Bedarf an konkreten Einblicken in das Denken und Arbeiten von KMU mit diesem Konzept, denn „[...] sowohl best-practice zu sammeln, als auch wissenschaftlich zu evaluieren und einen praxisbezogenen Austausch zu initiieren [...] ist eine wichtige Voraussetzung, um die Diskussion voranzubringen“ (ENQUETE-KOMMISSION 2002: 467), und dies soll in der vorgelegten Diplomarbeit geschehen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob und wie Corporate Citizenship als strategische Managementaufgabe, zu der das Konzept immer mehr wird, institutionalisiert werden kann.²⁹ Das ist aufgrund der dünneren Kapital- und Personaldecke besonders für KMU eine bestimmende Frage.

HABISCH (2003: 154) meint, dass die gesellschaftlichen Probleme in Zukunft vor allem auf der kommunalen Ebene gelöst werden müssen. Und das ist die Hauptebene der Aktivitäten der KMU, die in ihrem regionalen Umfeld die wichtigsten Anspruchsgruppen haben.

²⁸ Über 99% aller deutschen Unternehmen sind KMU. 80% aller Ausbildungsplätze stellen sie zur Verfügung. Den gleichen Prozentsatz kann man für den Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in KMU nennen. Das macht 27 Millionen Beschäftigte und 2,7 Millionen Unternehmen (Mittelstandsmonitor 2004).

²⁹ Vgl. besonders LAEIS 2005, Einleitung

Oft haben Unternehmen aber noch nicht die ökonomischen Vorteile von Corporate-Citizenship-Aktivitäten erkannt, was besonders das Grünbuch (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001) als hinderlich ansieht. Besonders KMU müssen nach ihrer Meinung sensibilisiert werden, gerade wegen ihrer knapperen Ressourcen, im Hinblick auf diese strategische Managementoption. Sie fordert deshalb offen zur Erforschung KMU-spezifischer Aspekte und des ökonomischen Nutzens von gesellschaftlichem Engagement auf.

1.4 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

„Die Diskussion über das strategische Management einer auf das Gemeinwohl ausgerichteten Unternehmenspolitik wird international unter dem Begriff der Corporate Philanthropy geführt“ (MAAß/CLEMENS 2002: 3).

Der Denkansatz unter diesem Namen geht auf einen Aufsatz von HERMANN/THURM (1999) zurück. Es geht dabei darum, welche Maßnahmen genau als gesellschaftliches Engagement angesehen werden können und welche nicht. Philanthropie wird in der Regel mit dem Begriff „Menschenfreundlichkeit“ übersetzt. PAQUÈ (1986) der sich mit dem unternehmensbezogenen Begriff beschäftigt hat, umschreibt Philanthropie mit den Begriffen „*private Wohltätigkeit*“ und „*freiwillige Umverteilung*“ (ebenda: 9). Ein Unternehmen ist dann philanthropisch aktiv, wenn es Güter oder ökonomische Ressourcen „*gleich welcher Art*“ in eine Transaktion mit einbringt, die „*[...] nicht zu marktüblichen Konditionen erfolgt*“ (ebenda). Das ist der Fall, wenn ein Unternehmen „*[...] freiwillig entweder auf eine Gegenleistung, die [...] es am Markt erzielen könnte*“ teilweise oder vollständig verzichtet und dadurch „*[...] materiell benachteiligt wird [...]*“ (ebenda). Darunter fällt auch ein Gut, das zur nicht „*[...] kostendeckenden Nutzung durch die Öffentlichkeit [...]*“ bereitgestellt wird (ebenda).

PAQUÈ (1986) hält also folgende Faktoren fest, durch die philanthropische Aktivitäten gekennzeichnet werden:

1. Die Leistung muss *freiwillig* erbracht werden, unabhängig von äußeren Einflüssen. Maßnahmen, zu denen Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind, fallen nicht darunter.³⁰
2. Leistungsempfänger sind *externe Instanzen*, die unabhängig vom gebenden Unternehmen sind. Das können bspw. wohltätige Organisationen, gemeinnützige Vereine oder Privatpersonen sein.

³⁰ MAAß/CLEMENS (2002: 5) beschreiben einige solcher dem Gemeinwohl dienenden Regelungen am Beispiel von Nordrhein-Westfalen genauer (Freiwillige Feuerwehr, öffentliche und nicht-öffentliche Ehrenämter, Sonderurlaub).

3. Auf jeden Fall muss die erbrachte Leistung explizit *einem wohltätigen Zweck dienen*.

MAAB/CLEMENS (2002: 6) nennen als Gegenbeispiel den bezahlten Sprachkurs für ausländische Mitarbeiter des eigenen Unternehmens. Diese Leistung erzielt zwar einen gesamtgesellschaftlichen Effekt, jedoch wird die Maßnahme primär aus dem Zweck der Mitarbeiterbildung ergriffen, nicht aus philanthropischen Motiven heraus.³¹ Des Weiteren darf die Transaktion für den Förderer nicht kostendeckend verlaufen, weil es sich sonst um eine gewöhnliche Markttransaktion handeln würde.

In dieser Arbeit gelten also nur solche Aktivitäten, die den gerade geschilderten Ansprüchen genügen. Nur sie fallen unter den Begriff des Corporate Citizenship und nur ihre Auswirkungen auf den strategischen Erfolg sind von Bedeutung.³²

³¹ Die Mitarbeiterbildung wird dem übergeordneten Konzept der Corporate Social Responsibility zugeschrieben.

³² Das oben angeführte Beispiel des Sprachkurses für Mitarbeiter lässt sich allerdings ganz einfach umdeuten, indem man behauptet, der Sprachkurs fördere die Integration von Ausländern. Für eine definitive Zurechnung ist der Schwerpunkt der Maßnahme entscheidend!

2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beginnt mit der Problemstellung (Forschungsstand, Fragestellung, Zielsetzung), wie sie bereits oben grob geschildert wurde.

Es schließt sich die Abgrenzung des CC-Ansatzes zu anderen Formen des Unternehmensengagements (Corporate Social Responsibility, Mäzenatentum, u.a.), sowie dessen ausführliche Darstellung an.

Anschließend sollen die Besonderheiten von KMU gegenüber größeren Unternehmen herausgearbeitet werden, um den Problemfokus und die Forschungsrelevanz zu unterstreichen. Besonders der Stellenwert von strategischem Handeln von und in KMU soll im Vorfeld der Untersuchung geklärt werden, wie sich empirisch zeigen lässt, keine Selbstverständlichkeit. Strategische Entscheidungen wiederum setzen ein professionelles Projektmanagement voraus (FUEGLISTALLER/FREI/HALTER 2003).

Im Anschluss wird die Untersuchungsmethode dargelegt. Es handelt sich um eine qualitative Untersuchung (explorative Studie) anhand von *fünf* mittelständischen Unternehmen (2-80 Mitarbeiter), von denen je ein Verantwortlicher in einem Leitfadenterview von mir selbst befragt wurde.

Bevor auf die empirischen Ergebnisse eingegangen wird, werden bereits gesicherte Erkenntnisse aus der Literatur dargestellt und Zusammenhänge theoretisch erörtert. Dabei werden aufgrund der bereits vorhandenen Erkenntnisse Verbindungen zwischen Corporate Citizenship und strategischen Belangen hergestellt.

Im Hauptteil werden die Informationen aus den Interviews ausgewertet, die Ergebnisse werden ausführlich dargestellt und in den Kontext des Forschungsgegenstandes eingebettet.

Zuletzt soll versucht werden Hypothesen zu formulieren, inwiefern die Spezifika der KMU sich auf die Anwendung des Corporate-Citizenship-Konzepts auswirken.

3 Problemstellung

3.1 Theoretische Modellierung

Die theoretische Modellierung orientiert sich etwas am Strategischen Integritätsmanagement von ULRICH/KAISER (2001). Wie bei diesem auch, basiert der vereinfachte unternehmerische Wertschöpfungsprozess auf einer Wertschöpfungs-idee (s. Abbildung 5-1). Es muss eine Vision vorhanden sein, so die Modellannahme, wie das Kerngeschäft ausgeübt werden soll. Aufbauend auf diesem Selbstverständnis des Unternehmens (z.B. der Unternehmenskultur) lassen sich Ziele entwickeln und Strategien umsetzen, um diese Ziele zu erreichen. In der Prozesskette folgen dann die konkreten operativen Maßnahmen, zu denen eben auch Corporate-Citizenship-Aktivitäten gehören können.¹ Erst wenn die notwendigen und hinreichenden strategischen Komponenten aufgehen, stellt sich unternehmerischer (ökonomischer) Erfolg ein.

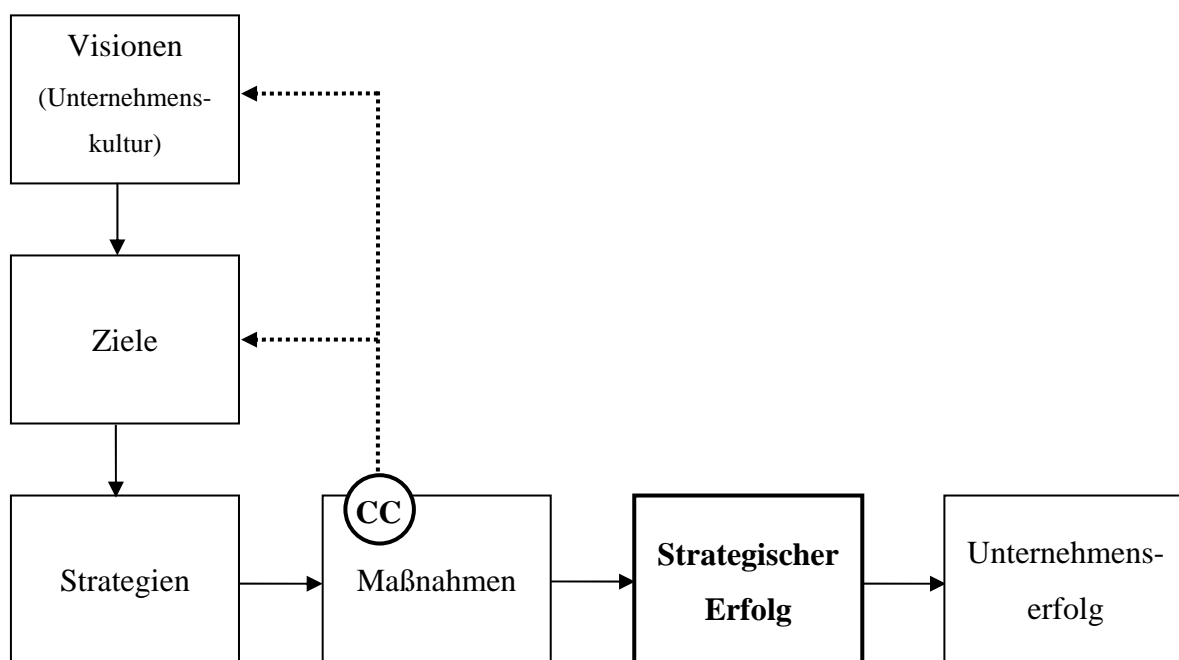


Abbildung 3-1: Modell der untersuchten Zusammenhänge

¹ Besonders wichtig festzuhalten ist, dass sie in den gesamten Strategieprozesse eingebunden sind und nicht von außen, ohne Verbindung zum Wertschöpfungsprozess in

Interessant für meine Untersuchung ist vor allem der *strategische Erfolg*, der von den Corporate-Citizenship-Maßnahmen ausgehen soll. Diese können im Übrigen auf die gesteckten Ziele und die Unternehmenskultur zurückwirken.

Es soll also untersucht werden, wie ein Gestaltungskonzept aus der Theorie sich bei einer bestimmten Population, nämlich KMU, in der Praxis erfolgreich einsetzen lässt.

3.2 Fragestellung

Die Fragestellung lautet: Inwiefern können kleine und mittlere Unternehmen aus ihren Corporate-Citizenship-Aktivitäten einen Nutzen für ihre strategischen Ziele ziehen?

Zwei Aspekte verdienen dabei ein besonderes Augenmerk. Erstens, gib es einen Zusammenhang zwischen Corporate-Citizenship-Maßnahmen und strategischem Erfolg, also können KMU von dieser „Mode der Strategischen Unternehmensführung“ – wie RINGLSTETTER/SCHUSTER (2003) es formulieren – profitieren? Zweitens, welcher Art ist der Einfluss von mittelständischen Charakteristika bezüglich der Umsetzung von Corporate Citizenship?

Kurz: Es gilt also herauszufinden, wie der Zusammenhang zwischen Corporate Citizenship und strategischem Erfolg bei der besonderen Population der KMU aussieht.

3.3 Zielsetzung

Ziel ist es die Forschungsfrage anhand der Fallstudien zu beantworten. Erstens, wie sich Corporate-Citizenship-Aktivitäten für KMU nutzen lassen, um strategischen Erfolg zu erreichen. Zweitens, welche Charakteristika von KMU im Hinblick auf diesen Zusammenhang eine Rolle spielen.

Dahingehend werde ich die einzelnen Projekte, die im Rahmen von gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen realisiert werden, auf die Art und Weise ihrer Durchführung analysieren. Ziel ist es *nicht*, verallgemeinernde Aussagen über KMU (in Deutschland oder anderswo) zu treffen, sondern zu ersten Ergebnissen bezüglich der geschilderten Zusammenhänge zu kommen und diese in Hypothesen zu formulieren.

4 Das Corporate-Citizenship-Konzept

4.1 Begrifflichkeiten

Der Begriff des Corporate Citizenship hat viele Facetten und wird vielfach verwendet. Oft werden Begriffe synonym benutzt, weil eine große Begriffsuneinigkeit herrscht.¹ So spricht man z.B. von Corporate Community Investment bzw. Involvement, Social Capital Investment, Business Citizenship, Strategic Philanthropy, Corporate Social Responsibility (CSR) oder – im deutschen Sprachraum – von Korporativem Bürgertum, Unternehmerischem Bürgerengagement sowie gesellschaftlichem oder bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen. Die rein semantisch am nächsten kommende Übersetzung des englischen Begriffes lautet „Unternehmerisches Bürgerengagement“. Damit wird auf jeden Fall klar, dass das Unternehmen als aktiver Bürger in den eigentlich abgetrennten Bereich der Gesellschaft eingliedert werden soll. Im Unterschied zum personalen Bürger, darf der korporative nicht wählen, sondern kann nur durch Lobbying mittelbar politisch aktiv werden. Die Beeinflussung und (Um-)Gestaltung von Regeln, Gesetzen, Normen etc., welche für viele gelten, ist damit möglich. Ein Corporate Citizen kann also Impulse multiplizieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen.

Welche genaue Definition den einzelnen Begriffen zugrunde liegt, ist wieder eine andere Frage, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen wird. Im Text werden die Begriffe „Corporate Citizenship“, „bürger(gesell)schaftliches Engagement“ und „gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“ synonym verwendet.

BEHRENT (2003) meint, dass sowohl die pragmatische Nutzung, wie auch die Vielfalt der darunter subsummierten Aktivitäten zu der Unschärfe führen. Außerdem schreibt er: *„Manche Kritiker wenden ein, in Deutschland beschreibe der Begriff nicht mehr als eine semantische Aufhübschung alter Aktivitäten und beileibe kein neues Rollenverständnis der Unternehmen. [...] Corporate Citizenship ist im Kern Ausdruck eines politischen Begriffs von Verantwortung, den jedes Unternehmen mit seinen spezifischen Inhalten füllen muss, die dann öffentlich diskutiert werden können“* (ebenda: 27).

Wie oben schon angeschnitten finden durch die Übertragung des Bürgerbegriffs auf Unternehmen Veränderungen in Begriffsintension und -extension stattfinden.² So können sich Unternehmen in mehreren Staaten gleichzeitig als Staatsbürger einbringen und bestehen oft

¹ vgl. WADDOCK 2004: 6

² s. WIELAND 2002: 17f

nur temporär. Ihr Bürgerstatus charakterisiert sich nur durch die *freiwillige* Selbstbindung, weniger durch gesetzlich festgelegte Einschränkungen. Das ganze ist also eher als ein organisationaler und gesellschaftlicher Adaptionsprozess zu betrachten denn als „[...] *Vollzug von Verwaltungshandeln entlang von ausgearbeiteten Verfahren*“ (WIELAND 2002: 18). Folglich ist die Bürgerschaft eines Unternehmens „[...] *kein allumfassender Status, sondern strikt lokal und problembezogen*“ (ebenda).

4.2 Definition

Es gibt ganz unterschiedliche Definitionen und Interpretationen von Corporate Citizenship in der Literatur, ebenso viele wie um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sprachlich zu formen. Bei WESTEBBE/LOGAN (1995: 17) heißt es: „*Corporate Citizenship ist das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Hierbei sollen alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen³ genutzt werden. Wesentliches Element von CC ist die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen.*“

Hier wird die strategische Komponente des Konzepts deutlich. Die Definition ist normativ und enthält Handlungsempfehlungen, sodass man das Corporate-Citizenship-Konzept durchaus als einen Lehransatz bezeichnen kann.⁴

Gesellschaftliche Probleme löst jedes Unternehmen bereits allein schon durch seine Geschäftstätigkeit. Es schafft ein Angebot und befriedigt die Nachfrage, schafft Arbeitsplätze und erfüllt Steuerforderungen. Neu ist nun, dass gesellschaftliche Probleme außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit angegangen werden, und zwar mit unternehmensinternen Ressourcen.⁵

Zur eigenen Forderung von WESTEBBE/LOGAN (1995) nach bewusster und gezielter Kommunikation stellen sie fest: „*Nur ein geringer Teil der Kommunikation des Unternehmens passiert bewusst und gezielt*“ (ebenda: 15). Das sollte sich aber vor allem im Hinblick auf das gesellschaftliche Engagement gegenüber den Anspruchsgruppen ändern. Vor

³ auch im Sinne von Ressourcen zu verstehen

⁴ Mehr dazu in Abschnitt 6.6: Corporate Citizenship und Management

⁵ Mehr dazu in Abschnitt 6: Das Corporate-Citizenship-Konzept

dem Hintergrund der Nicht-Kommunikation⁶ kulminieren die Überlegungen der Autoren in dem Satz: „*Es ist klar, dass man Verhaltensweisen, die man bewusst nicht kommunizieren will, eigentlich von vornherein unterlassen sollte*“ (ebenda).⁷

Mit „*Anspruchsgruppen*“ sind Anteilseigner, Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden, Gewerkschaftler und Anwohner, die gesamte Gesellschaft gemeint, die mittelbar oder unmittelbar mit dem Unternehmen und/oder seiner Botschaft in Berührung kommt. Diese Gruppen werden auch als Stakeholder bezeichnet. Meist ist die Ausprägung der Anspruchsgruppen regional begrenzt, wächst mit der Größe des Unternehmens, ist abhängig von der Branche und damit dem anvisierten Markt. Manchmal sind diese Anspruchsgruppen nicht nur kommunikative Rezeptoren, sondern können in das Engagement eingebunden werden.⁸ Niemanden wird und soll die Botschaft eindringlicher erreichen, als sie.

PAAR (2003) hat sich besonders der Kommunikation von CC zugewandt, woran die Bedeutung alleine dieses einen strategischen Ziels deutlich wird. „*Corporate Citizenship ist eine über das Kerngeschäft hinausgehende Investition in die Gesellschaft, welche in Kooperation mit Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Bereichen getätigt wird, um durch die Lösung eines gesellschaftlichen Problems eine Win-Win-Situation zu erzielen*“ (ebenda: 4, 12f). Mit ihrer Definition kommen zwei weitere Aspekte hinzu („*Kooperation*“ und „*Win-Win-Situation*“). Den Begriff Kooperation kann man großzügig auslegen. Manchmal beschränkt sich diese darauf, dass es einen Empfänger von Geldleistungen gibt, manchmal beschreibt er eine weitergehende Zusammenarbeit, indem sich Wirtschaftsunternehmen (oder deren Mitarbeiter) und Unternehmen aus dem Dritten Sektor gemeinsam für ein Projekt einsetzen. Es kann auch sein, dass mehrere Wirtschaftsunternehmen miteinander kooperieren. Partner, auch wenn sie nur Empfänger von Spenden sind, bieten viele Vorteile. Sie können mit Informationen aus ihrem Umfeld dienen, ihr Know-how und ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen und helfen die Kommunikationsziele der engagierten Unternehmen zu erreichen⁹, gemäß dem Sprichwort: Tue Gutes und rede darüber. Einfache Wohltätigkeit, von der keiner etwas erfährt, ist vor einem strategischen Hintergrund nicht sinnvoll. Es sollte also nicht nur der Empfänger der Leistungen profitieren, sondern auch der Geber, das Unternehmen (Win-Win-

⁶ neben bewusster und unbewusst-zufälliger Kommunikation zu

⁷ Die Autoren wollen das nicht als „moralischen Merksatz“ verstanden wissen, fügen aber gleich noch idealisierend hinzu, dass eine Bekanntmachung guter Taten vielleicht Nachahmer finden möge.

⁸ In erster Linie die Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 4.c.ii Corporate Volunteering).

⁹ Vgl. WESTEBBE/LOGAN 1995: 31

Situation).¹⁰ Aber genau hier liegt das Problem von KMU: Sie haben ein generelles Kommunikationsdefizit, wie aus der Studie des IfM ersichtlich wird. Nur 38,1 % geben an PR-Arbeit zu praktizieren, wobei sogar noch weniger (23,8 %) auf die Pressearbeit entfällt (MAAß/CLEMENS 2002: 25). Jedoch ist das nicht der einzige Strategie-Bereich, der vom Corporate-Citizenship-Konzept tangiert wird.¹¹

Die Definition von Corporate Citizenship nach WESTEBBE/LOGAN (1995) bildet zusammen mit den Explikationen von PAAR (2005) die Grundlage für die durchgeführte Untersuchung. Sie grenzen den verwendeten Begriff des Corporate Citizenship von anderen Investitionen in die Gesellschaft ab. Um für noch mehr Klarheit zu sorgen, werden im Folgenden Abschnitt die Unterschiede zu anderen Konzepten herausgestellt.

4.3 Abgrenzung des Corporate-Citizenship-Konzepts

Corporate Citizenship ist	
- eine über das Kerngeschäft hinausgehende	↔ Corporate Social Responsibility
- Investition des Unternehmens in die Gesellschaft,	↔ Lobbying/Dialogprogramme
- welche in Kooperation mit Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Bereichen getätigt wird,	
- um durch die Lösung eines gesellschaftlichen Problems	↔ Klassisches Sponsoring
- eine Win-Win-Situation zu erzielen.	↔ Mäzenatentum

Abbildung 4-1: Abgrenzung des Corporate-Citizenship-Konzepts
(in Anlehnung an Paar 2003: 12)

¹⁰ Allerdings ist es nicht so einfach, wie es scheint. BEHRENT (2003: 31) meint dazu: „Jedes Wort in diesem Satz ist schon für den einzelnen Menschen schwer zu realisieren und der ganze Satz funktioniert in der Realität meist nicht.“ (bezieht sich auf das Sprichwort; mehr zu Gegenpositionen bezüglich Corporate Citizenship im Abschnitt 6.9) Für HABISCH (2006: 95) kann es nicht beim selbstgönnerischen Verkünden der eigenen Taten bleiben. Erfahrungen müssten weitergegeben werden, Anstöße zur Nachahmung gelungener Modelle sowie politisches Handeln gegeben werden.

¹¹ Auf die anderen tangierten Bereiche komme ich in Abschnitt 6.6.4.3: Strategische Unternehmensziele bei Corporate-Citizenship-Maßnahmen zu sprechen.

a) Corporate Social Responsibility

Der Hauptunterschied zum Konzept der Corporate Social Responsibility ist, dass bei diesem das *Übernehmen sozialer Verantwortung innerhalb von Geschäftsprozessen* im Vordergrund steht.¹² Wie schon im Grünbuch (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001) festgehalten, unterscheidet man eine unternehmensinterne und eine unternehmensexterne Perspektive. Die interne fehlt beim Corporate Citizenship. In Verbindung mit der internen Perspektive stehen die Begriffe Stakeholder Management¹³, Corporate Governance und Wirtschaftsethik/Unternehmensethik. Es geht in diesem Zusammenhang um faire Arbeitsbedingungen für alle Angestellten, eine umweltfreundliche Produktion und ökologisch sinnvolle Produkte. Nachhaltige Unternehmensführung, worunter „[...] ein vorausschauender Umgang mit Ressourcen verstanden wird“ (MUTZ/KORFMACHER/ARNOLD 2001: 16), sollte die drei Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales (in der Unternehmenspolitik) gleichermaßen beachten.¹⁴ Damit entfaltet das Konzept seine Wirkung über die Unternehmensgrenzen und den Sozialbegriff hinaus, wobei trotzdem immer das Kerngeschäft betroffen ist.¹⁵

Man kann damit Corporate Social Responsibility als das übergeordnete Konzept verstehen, das auch Corporate-Citizenship-Maßnahmen enthält.¹⁶ Es gibt aber auch andere Meinungen darüber, denen eine umgekehrte¹⁷ oder gar keine Reihenfolge (Gebrauch der Begriffe synonym) zugrunde liegt.¹⁸ Das liegt an der „[...]großen Bandbreite an Definitionen des Corporate-Citizenship-Begriffs an sich“ (PAAR 2005: 13)¹⁹ In meinen Augen bezeichnet der Begriff ein übergeordnetes Konzept, das zusätzlich in die Unternehmensabläufe (Kerngeschäft) eingreift.

¹² Die wörtliche Übersetzung ist „Unternehmerische Soziale Verantwortlichkeit“.

¹³ Entwickelt von Freeman, Edward R. (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach

¹⁴ Man spricht hier von der Triple Bottom Line. – Im Grünbuch 2001 (EUROPÄISCHE KOMMISSION) und bei MCINTOSH (1998) werden vier Bereiche genannt: Umwelt, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Markt.

¹⁵ KIRCHHOFF (2006: 17) verweist in diesem Zusammenhang auf den verkürzten Begriff Corporate Responsibility (Unternehmerische Verantwortung).

¹⁶ Vgl. WIELAND 2002: 17, ENQUETE-KOMMISSION 2002: 457

¹⁷ Vgl. Punkt 69 der 41. Sitzung des Economic and Social Council der UN, zu finden in WIELAND 2003: 17

¹⁸ Vgl. WIELAND 2002: 17, CAROLL 1998: 1

¹⁹ Interessant zu erwähnen ist hier, dass vieles im Bereich der sozialen Verantwortung innerhalb von Unternehmen in Deutschland überdurchschnittlich stark reguliert ist. Stärker als anderswo in der Welt. – Für einen ausführlichere Beschreibung von CSR s. LAEIS 2005: 256f.

b) Lobbying und Dialogprogramme

Hier geht es nicht darum die Gesellschaft zu fördern, sondern nur *eigene Interessen möglichst gut auf der politischen Ebene einzubringen*, um Gesetze zu ändern oder deren Auslegung zu den eigenen Gunsten zu erreichen. Lobbying hat aber, ähnlich wie Corporate Citizenship, auch das konstitutionelle Ziel Normen und Vorschriften zu beeinflussen. Jedoch steht die Überzeugungsleistung im Vordergrund, nicht die Erbringung gesellschaftlichen Nutzens durch Projekte, die sich nur indirekt auf gesetzliche Maßnahmen, Normen oder Vorschriften auswirken.

c) Klassisches Sponsoring

In diesem Fall *steht der Nutzen für das Unternehmen klar im Vordergrund*, nicht das gesellschaftliche Problem. Sponsoring orientiert sich an Unternehmenszielen und ist in das Marketingkonzept des Sponsors integriert (BOOCHS 2000: 127). Es ist ein „*konkretes, öffentlichkeitswirksames Geschäft*“ (BRUHN/MEHLINGER 1995: 4). Ein häufig gebrauchtes Beispiel ist die Bandenwerbung im Fußball. Ein Unternehmen bezahlt einem Fußballverein Geld, damit es im Stadion werben darf, um so seinen Bekanntheitsgrad zu steigern. Diese Maßnahme fällt nicht unter das Corporate-Citizenship-Konzept.

Das Beispiel kann aber auch anders gedeutet werden, nämlich als förderungsorientiertes Sponsoring, wenn ein Unternehmen den Verein unterstützt, weil dieser sonst nicht bestehen könnte, und der Verein die Leistung mit Werbung bzw. öffentlicher Aufmerksamkeit für den Sponsor auszugleichen versucht.²⁰ Aus dieser Perspektive zählt auch klassisches Sponsoring zu Corporate Citizenship.

d) Traditionelles Mäzenatentum

Das entscheidende Merkmal des Mäzenatentums ist, dass es *keinen unternehmerischen Nutzen* verfolgt.²¹ Es handelt sich also um reine Philanthropie, die für WESTEBBE/LOGAN (1995: 12) „[...] *moralischer Verantwortung für Bedürftige*“ entspricht. Allerdings ist trotzdem eine Integration als Engagementinstrument im Zusammenhang mit einer Corporate-Citizenship-Strategie möglich, weil es sich eigentlich um Spenden handelt.²²

²⁰ Vgl. BRUHN 1998: 25

²¹ SEITZ 2002a: 118

²² s. Abschnitt 6.4.1: Corporate Giving

4.4 Corporate-Citizenship-Instrumente

Man unterscheidet innerhalb des CC-Konzeptes zwei Arten von Unterstützungsleistungen: Das *Corporate Giving* (zu Deutsch: Unternehmerisches Geben) und das *Corporate Volunteering* (zu Deutsch: Betriebliche Freiwilligenarbeit).²³ RINGLSTETTER/SCHUSTER (2002: 175) bezeichnen dies als die operative Ebene, im Gegensatz zur strategischen Ebene des neuen Managementkonzeptes.²⁴

4.4.1 Corporate Giving

Unter das Corporate Giving fallen in der weiten Definition das Spendenwesen, das Sponsoring und das Stiftungswesen.²⁵ Es handelt sich dabei um Geld- oder Sachzuwendungen, Dienstleistungen und Nutzungsgestattungen.²⁶

Beim **Spendenwesen** liegt die Sache klar auf der Hand: Das Unternehmen spendet z.B. Geld für einen Spielplatz im nächsten Ort oder stellt konkrete Spielgeräte zur Verfügung. Wenn dieses Unternehmen nun noch den Sand für den Sandkasten an Ort und Stelle transportieren würde – kostenlos –, wäre das eine Dienstleistung, die der Gesellschaft zugute kommt. Eine Nutzungsgestattung in diesem Fall wäre nur die Verfügungsstellung eines LKW für den Transport des Sandes. „*Typisch für das Spendenwesen ist die Unterstützung sozialer, kultureller oder anderer gemeinnütziger Einrichtungen ausschließlich bzw. in erster Linie aus altruistischen Gründen*“ (BOOCHS 2000: 95). Es wird keine Gegenleistung des Begünstigten erwartet, wobei man natürlich auf das Bekannt werden der guten Tat und den entsprechenden Imagegewinn hofft. Mittels Medienkontakten (Presse, Radio, TV) kann dieser auch ganz bewusst herbeigeführt werden.

„*Ein Sponsor fördert unmittelbar und in erster Linie sich. In diesem Fall ist die Förderung der Ziele der gesponserten Organisation der beabsichtigte Nebeneffekt*“ (STRACHWITZ 1995: 14). Unter **Sponsoring** fallen vermutlich die meisten bürgerschaftlichen Aktivi-

²³ Vgl. auch Corporate Volunteerism (Vgl. HERMANN/THURM 1999)

²⁴ Ich fasse nur die strategische Ebene als für meine Zwecke relevant auf, weil sie das wirklich neuartige ist, durch das der Begriff Corporate Citizenship und wie ich ihn in dieser Arbeit definiert habe seinen Inhalt erfährt. Gesellschaftlich engagiert sind Unternehmen schon lange, indem sie bspw. spenden. Bedeutend ist, dass das Engagement nun eine strategische Basis bekommt (s. Abschnitt 4.g.ii: Corporate Citizenship als strategischer Faktor).

²⁵ vgl. MAAß/CLEMENS 2002: 11

²⁶ 94,3% aller deutschen KMU spenden Geld, 83,3% machen Schenkungen, 76,3% bieten kostenlos ihre Dienste an und immer noch 45,6% operieren mit Nutzungsgestattungen (ebenda: 62).

täten von Unternehmen, weil es einen Großteil der Maßnahmen einschließt (Geld, Sachmittel, Dienstleistungen), die den Unternehmen im Rahmen von Corporate Citizenship zur Verfügung stehen (MAAß/CLEMENS 2002: 12). Bei BRUHN (1998: 275) findet sich neben dem klassischen Sponsoring auch förderungsorientiertes und uneigennütziges Sponsoring, welche eine „[...] *Verbesserung der Aufgabenerfüllung*“ zum Ziel haben. Diese beiden Sonderarten finden in der Untersuchung Berücksichtigung als Corporate-Citizenship-Instrumente.

Das **Stiftungswesen** unterscheidet sich vom Spendenwesen nur insofern, als dass das Engagement institutionalisiert wird. Rechtlich unabhängige Einheiten, Stiftungen, realisieren den Willen des Stifters, indem sie bspw. einen bestimmten Geldbetrag zu einem schriftlich festgelegten Zweck verwalten, der das Gemeinwohl fördert (WEGER 2000: 3). Die Langfristigkeit und der Aufwand einer solchen Unternehmung hebt in diesem Fall besonders das Anliegen eines Unternehmens hervor, die Gesellschaft nachhaltig zu unterstützen. *„Die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung und deren erfolgreiche Tätigkeit können aus Sicht des Konzepts des Corporate Citizenship, der Entwicklung und Stärkung einer spezifischen Corporate Identity, der Unternehmenskultur und der strategischen Unternehmenskommunikation zusammenfassend als positiv bzw. diese insgesamt fördernd angesehen werden“* (WEGER 2000: 9).

Über die drei genannten Punkte hinaus, haben Unternehmen noch viel mehr „zu geben“. Ihr Know-how und ihre Kontakte bspw. können unter Umständen nützlicher sein, als bares Geld.

4.4.2 Corporate Volunteering

Anstatt Geld- oder Sachspenden zu tätigen, können Unternehmen ihre Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen. Um zum oben genannten Beispiel zurück zu kehren: Die Mitarbeiter würden bei der Errichtung des Spielplatzes mit Hand anlegen, und zwar während der Arbeitszeit. Natürlich könnte das trotzdem am Wochenende geschehen, wenn die Mitarbeiter dafür einen Freizeitausgleich unter der Woche bekämen. *„Kennzeichnend für dieses Konzept ist, dass die Leistungen i.d.R. im institutionellen Rahmen der geförderten Instanz erbracht und nicht wie beim Corporate Giving der jeweiligen Instanz übertragen werden“* (MAAß/CLEMENS 2002: 13).

Voluntaristische Tätigkeiten solcher Art sind dem Ehrenamt ähnlich, das wie folgt charakterisiert wird (ENGEL 1994: 52): *„Als ´echtes Ehrenamt´ wird jede Tätigkeit bezeichnet, für die keinerlei Vergütung mit Ausnahme der Erstattung konkret nachgewiesener Auslagen gewährt wird, deren Wirkung sich nicht auf die Privatsphäre des Ausübenden beschränkt,*

*sondern auf die Gesellschaft im weitesten Sinne ausgerichtet ist und die im Rahmen einer Organisation erbracht wird, deren rechtliche Gestalt auch die Beschäftigung erwerbstätiger Arbeitnehmer zuließe.*²⁷ Der Unterschied zwischen Ehrenamt und bürgerschaftlichem Engagement ist, dass letzteres nicht an einen individuellen Akteur gebunden ist, vielfältigere Möglichkeiten aufweist und weniger formalisiert ist. So fällt auch die Selbsthilfe unter den Begriff des bürgerschaftlichen Engagements. Wichtig ist auf jeden Fall, dass die Tätigkeit nicht nur einen Nutzen für das Unternehmen hat. Nach MAAß/CLEMENS (2002: 14) fällt darunter aber auch „[...] *die Mitwirkung eines Unternehmers in öffentlich-rechtlichen Gremien [...]*“, während eine Weiterbildungsmaßnahme für Mitarbeiter nicht als auf die Gesellschaft ausgerichtet angesehen wird. Oder wenn er seine „[...] *eigenen geschäftlichen und sonstigen Beziehungen nutzt, um Dritte zur Teilnahme zu animieren oder um vermittelnd tätig zu sein*“ (JANNING/BARTJES 1999: 16).²⁸

Das Engagement von Mitarbeitern nennt man **Employee-Volunteerism**. Es liegt nach HERMANN/THURM (1999: 43) vor, wenn Angestellte oder Mitarbeiter eines Unternehmens für ehrenamtliche Arbeit freigestellt werden (Betriebliches Freiwilligenprogramm). JANNING/BARTJES (1999: 10) führen als Beispiel den „day of caring“ an, an dem Unternehmen in den USA den Mitarbeitern einen Tag lang frei geben, damit diese sozialen Arbeiten nachgehen können. In Deutschland fand ein Tag ähnlicher Ausrichtung am 22. Juni 2006 zum dritten Mal statt.²⁹ Jedoch ist diese Aktion auf die Beteiligung von Schülern ausgerichtet, die sich einen kurzzeitigen Aushilfsjob suchen und ihre Arbeitgeber dazu verpflichten einen ausgehandelten Lohn als Spende zu überweisen.³⁰

Unter dem Begriff **Secondment** versteht man, dass qualifizierte Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum an eine nicht-kommerzielle Organisation „ausgeliehen“ werden, um

²⁷ 'Unechtes Ehrenamt' wird demgegenüber als mit einer Aufwandsentschädigung oder einer pauschalen Kostenerstattung belohnte Arbeitsleistung angesehen.

²⁸ Grundsätzlich fällt es schwer das Engagement des Unternehmers als Privatmann und die als Geschäftsmann genau zu trennen.

²⁹ <http://www.aktion-tagwerk.de>

³⁰ So geschehen im Zusammenhang mit der Aktion „Herzessache“, an der sich ein befragtes Unternehmen beteiligte (s. Abschnitt 8.2). – Interessant ist, dass durch eine solche Aktion keine Differenzierung mehr statt findet. Denn wenn alle Unternehmen ihre Mitarbeiter frei stellen ist keine einzelne Zurechnung der Wohltätigkeit mehr möglich. Im Sinne eines gesunden Arbeitsumfeldes und einer gesunden Marktwirtschaft jedoch, sind durch solche Aktionen sicher strategische Erfolge für alle Beteiligten (aber auch die Unbeteiligten = Trittbrettfahrer-Problem) zu verbuchen.

dort ihr Wissen einzusetzen. Das Gehalt bezahlt weiterhin das Unternehmen. *„Dieses Corporate-Citizenship-Instrument trägt dem Umstand Rechnung, dass es vielen gemeinnützigen Organisationen an professionellem Management und Know-how in betriebswirtschaftlichen Fragen fehlt. Die Chance besteht darin, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen aus der Leitung und dem Management eines Unternehmens nachhaltig und über ihren Aufenthalt hinaus in die gemeinnützige Organisation einbringen.“* (PAAR 2005: 54)

Beim **Mentoring**, im Kontext von Corporate Citizenship, geht es darum Jugendliche in der Berufsfindung oder junge Unternehmern bei der Existenzgründung zu begleiten. Erfahrene Berufstätige übernehmen dabei eine kostenlose Beratungsfunktion für die ihnen anvertrauten Personen bzw. Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum hinweg.³¹

4.4.3 Zwischen „Giving“ und „Volunteering“

Als besondere Art des gesellschaftlichen Engagements sind Public-Private-Partnerships (PPP), Unternehmerzusammenschlüsse und Unternehmensnetzwerke anzuführen.

PPP entstehen zwischen Unternehmen und öffentlichen Organisationen oder einer gemeinnützigen Organisation. Sie sind langfristig angelegt und enthalten finanzielle, sowie personelle Investitionen für einen guten Zweck. Ziele und Rahmenbedingungen steckt normalerweise das Unternehmen ab.

Unternehmenszusammenschlüsse haben ebenso eine Bündelung der Ressourcen zum Ziel. In Wuppertal bspw. entstand ein Verein mit dem Namen „Unternehmer für die Nordstadt“, der die Stadtteilentwicklung unterstützen möchte.

Unternehmensnetzwerke zielen auf einer höheren Ebene darauf ab Corporate Citizenship als Konzept bekannt zu machen und zu entwickeln. Die Initiative „Freiheit und Verantwortung“³² vergibt seit 2001 einen Preis für das beste Engagement eines kleinen, eines mittleren und eines großen Unternehmens zum Wohle der Gesellschaft. Ein anderer Zusammenschluss ist „Unternehmen: Partner der Jugend e.V.“ (UPJ). Er ist eine Bundesinitiative, die zum Wohle der Jugend- und Sozialarbeit mittelständische Unternehmen mit entsprechenden Einrichtungen auf lokaler und regionaler Ebene zusammenbringen soll.

³¹ Vgl. Fallstudie Nr. 4

³² Gegründet durch Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft zusammen mit der Zeitschrift „Wirtschaftswocche“ im Dezember 2000.

Konzepte	(strategische) Instrumente	Maßnahmen
Corporate Giving	Spendenwesen	Geldzuwendungen
	Sponsoring	Sachzuwendungen
	Stiftungswesen	Dienstleistungen
Volunteering	Secondment-Programme (Freistellung von Mitarbeitern)	Nutzungsgestattungen
	Ehrenamtliche Tätigkeit von Unternehmern	persönlicher Einsatz der im Unternehmen Tätigen

Tabelle 4-1: Konzepte, Instrumente und Maßnahmen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen
(Quelle: MAAß/CLEMENS 2002: 10)

4.5 Leitkriterien für Corporate Citizenship

Für den Wettbewerb der Initiative 'Freiheit und Verantwortung' mussten Kriterien festgelegt werden, nachdem Projekte beurteilt werden sollten. Die Rede ist von Zusammenarbeit, Dauerhaftigkeit, Wirkung und Kompetenz.³³ Auch in dieser Arbeit sollen sie zur Einschätzung der Projekte innerhalb der Analyse der Fallbeispiele dienen.

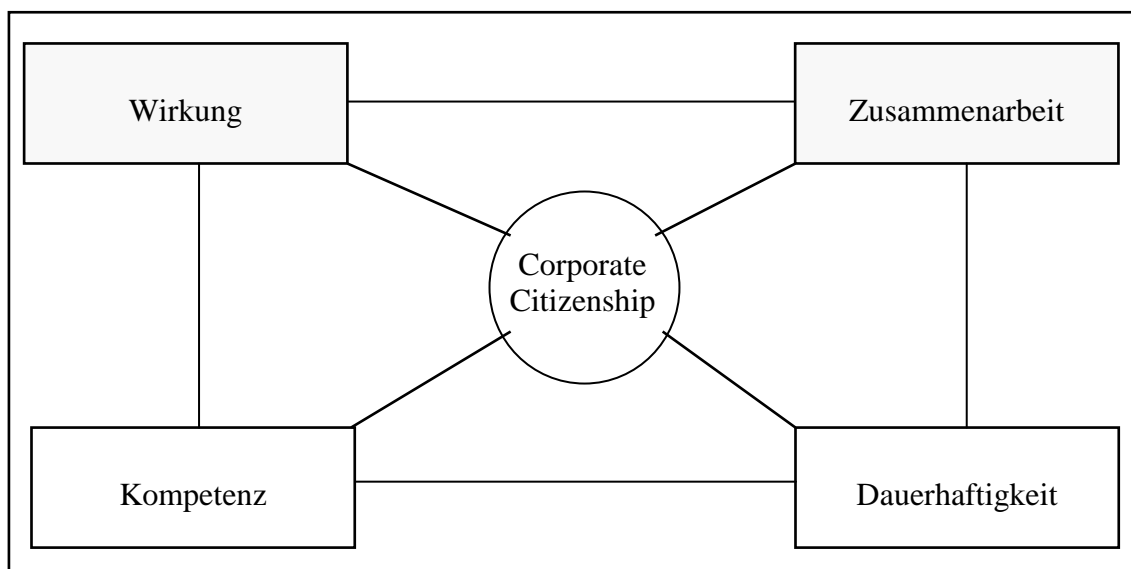


Abbildung 4-2: Leitkriterien für Corporate Citizenship
(Darstellung nach Habisch 2003: 92)

³³ Das Center for Corporate Citizenship an der katholischen Universität Eichstätt entwickelte außerdem ein Evaluationsschema mittels genauer Operationalisierung der Qualitätskriterien, auf welches hier nicht eingegangen wird.

Faktor: Zusammenarbeit

Im Rahmen von Corporate Citizenship ist es wichtig, dass verschiedene Partner zusammenarbeiten, insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Spezialisierung und Arbeitsteilung in unserer Gesellschaft. Nur so können Netzwerke und soziales Kapital entstehen, wenn sich Partner gegenseitig mit ihren Kompetenzen und Ansichten befruchten. Außerdem steigen die Außenwirkung und die Glaubhaftigkeit durch Kooperation.

Intern bedeutet das Kriterium, dass Projekte wirksam in die Unternehmenskultur eingebettet sein müssen, die Mitarbeiter möglichst eingebunden in das Bürgerengagement. Betriebliche Freiwilligenprogramme bspw. sorgen für eine tiefe Verwurzelung im Unternehmen.

Faktor: Dauerhaftigkeit

Um ihre volle Wirkung für das Unternehmen und für die Gesellschaft zu entfalten, müssen die Projekte langfristig angelegt sein. Reputation lässt sich nicht in wenigen Wochen aufbauen und personalpolitische Effekte lassen sich nicht in wenigen Monaten realisieren. „*Investitionen in soziales Kapital setzen nachhaltig an oder sie zeigen überhaupt keine Effekte*“ (HABISCH 2003: 94). So zeigt sich nachhaltiges Wirtschaften durch öffentlichkeitswirksame Selbstbindung, was wiederum die Seriosität des Unternehmens erhöht von der es nur im Umgang mit Geschäftspartnern profitieren kann.

Faktor: Wirkung

Die Wirkung bestimmt die Sinnhaftigkeit eines Projekts, gemäß den oben angeführten Kriterien. Denn die gleichen Leistungen, die durch gesellschaftliches Engagement erbracht werden, lassen sich oft effizienter „herstellen“. Vor allem der „Überschuss“ gesellschaftlichen Engagements ist von Bedeutung, der z.B. „[...] *der auf die Weiterentwicklung des Gemeinwesens, also der Rahmenbedingungen am Wirtschafts- und Lebensstandort abzielt*“ (HABISCH 2003: 95).

Natürlich geht es in diesem Zusammenhang auch um Erfolg oder Misserfolg, von der letztendlichen Wirkung, die oft schwierig zu eruieren ist, ganz abgesehen.

Faktor: Kompetenz

Am effizientesten kann bürgerschaftliches Engagement dort stattfinden, wo die geeigneten Kompetenzen vorliegen und sie in sinnvolle Corporate-Citizenship-Projekte übertragen werden. Es ist gut, wenn Unternehmen dort tätig werden, wo ihr Kompetenzprofil am besten ein-

gesetzt werden kann. Schließlich besteht bei einem Engagement abseits der eigenen Kompetenzen (und damit Interessen) eine erhöhte Gefahr, dass es nur halbherzig durchgeführt (Ineffizienz) oder bald ganz abgebrochen wird (Kurzfristigkeit).

4.6 CC und Management

4.6.1 Corporate Citizenship als professionelle Managementaufgabe

Zusammen mit der deutlich gestiegenen Aufmerksamkeit für das Verhalten von Unternehmen als Corporate Citizen, verändert sich auch die Wahrnehmung der Aufgabe von Seiten der Unternehmen. Das altruistisch geprägte bürgerschaftliche Engagement der Mäzenaten von einst wandelt sich zu einer Managementaufgabe. Denn die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft wird immer bedeutender. Eine Tatsache, derer die Unternehmen Rechnung zu tragen versuchen (BEHRENT 2003: 22). Deshalb kann man die konsequente unternehmensstrategische Einbindung schon durchaus als grundlegendes Merkmal bürgerschaftlichen Engagements ansehen (WIELAND 2002: 13).³⁴ Corporate Citizenship ist inzwischen in den unterschiedlichsten Kontexten von Bedeutung, nämlich in der „[...] globalen Debatte über die Grenzen nationalstaatlichen Handelns und die Verantwortung von Unternehmen [...]“, als „[...] kommunikatives und konzeptionell-strategisches Dach aller unternehmerischen Aktivitäten [...]“, als „[...] positives Leitbild für die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft [...]“ und als „[...] Bestandteil des Corporate Branding, der Imagepflege, des Reputation Management [...]“ (ebenda). Es geht also sowohl um politische Fragestellungen, im Sinne der Unternehmenspolitik, wie auch um kommunikative.

Auf jeden Fall kann ein Unternehmen seine langfristigen Interessen nicht hinter das gesellschaftliche Engagement anstellen. Der Wettbewerb bestimmt das Managementhandeln – auch in Bezug auf Corporate Citizenship. „Das Unternehmen fällt auch in seinem gesellschaftlichen Engagement nicht aus seiner [wirtschaftlichen]³⁵ Rolle. [...] Es bleibt immer ein Unternehmen im Wettbewerb. `Tue Gutes und profitiere davon!`, lautet dann die Parole“ (HABISCH 2006: 40f). Das sichert die Identitätssteigerung innerhalb des Unternehmens, die Nachhaltigkeit und den Nutzen für die Gesellschaft. Die verlangte Kohärenz zwischen Reden und Handeln wird nämlich nur erreicht, wenn sich Unternehmen zur Win-Win-Situation be-

³⁴ Deutschen Unternehmen scheint das schon klarer zu sein, als Unternehmen aus anderen Ländern der Welt (Vgl. SEITZ 2002b).

³⁵ Im Folgenden habe ich Zitate dann Begriffe in eckigen Klammern hinzugefügt, wenn es die Lesbarkeit verbessert.

kennen. Denn wie sollen die einerseits strikte Gewinnorientierung und die gerühmte Selbstlosigkeit zusammenpassen?³⁶

Allerdings erfordert das strategische bewusste Vorgehen einen gewissen Mehraufwand gegenüber traditionellem gesellschaftlichem Engagement. Ziele sollten definiert werden, es sollten Informationen über das Unternehmensumfeld gesammelt werden und über die Zielgruppen; außerdem sollten die Interessen des Unternehmens mit etwaigen Partnern abgestimmt werden.³⁷

Auch aus Wirtschaftsprüfersicht nimmt Corporate Citizenship die Stellung eines Konzepts ein, welches vorgibt, wie Geschäftsprozesse im Unternehmen gestaltet werden müssen, um gesellschaftlichen Nutzen zu stiften.³⁸ *„Aus Sicht der Unternehmen geht es bei CSR nicht darum, unreflektierte Wohltätigkeitsaktivitäten zu entfalten;“³⁹ vielmehr ist CSR als Investition und Instrument der Unternehmenssteuerung zu begreifen, das das Erreichen nachhaltigen Erfolgs erst möglich macht und zu einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft führt“* (GREWE/LÖFFLER 2006: 4).

RINGLSTETTER/SCHUSTER (2003: 171) stellen fest, dass krisenhafte Situationen neuen Ideen und Konzepten – in diesem Fall Corporate Citizenship – *„[...] zu einer institutionellen Verankerung im Unternehmen verhelfen“*, wenn diese geeignet erscheinen, um ein Problem zu lösen. Unternehmen werden damit konfrontiert, dass sie einerseits Problemverursacher sind (Umweltschäden etc.), andererseits Problemlöser sein sollen. Sie sollen also mindestens helfen die von ihnen mit verursachten Probleme zu beheben. Das ist der Anspruch der Gesellschaft und das ist das Problem, welches sich den Unternehmen stellt, weshalb ein neues Managementkonzept nötig erscheint. Corporate Citizens müssen mit zwei diametralen Ansätzen umgehen können.

Das bedeutet, sie *„[...] nehmen ihre Verantwortung grundsätzlich an und helfen bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme; [...] versuchen, ihre Partialinteressen mit denen der Allgemeinheit zu verbinden. Sie initiieren und unterstützen bevorzugt Projekte und Aktivitä-*

³⁶ Man sollte hier erwähnen, dass mittelständischen Unternehmen in geringerem Maße das Vorurteil entgegengebracht wird, sie wären nur gewinnorientiert (vgl. HABISCH 2003). Das ist ein Vorteil gegenüber den großen Unternehmen!

³⁷ Vgl. WESTEBBE/LOGAN 1995: 28

³⁸ Vgl. GREWE/LÖFFLER 2006: 3; Die Vorschläge beziehen sich zwar auf CSR, jedoch wird es in dem Beitrag als Synonym für Corporate Citizenship verwendet, wobei die Autoren beide Begriffe als nicht abschließend definiert betrachten.

³⁹ Vgl. dazu HABISCH (2006: 83), der ebenfalls das „kreative Chaos“ kritisiert. Er bezeichnet die strategische Planung als notwendig, wenn auch nicht als hinreichend.

ten, die einer Win-Win-Logik folgen. [...] ; [...] engagieren sich [...], weil sie die 'license to operate'⁴⁰ erhalten und jene widerlegen wollen, die auf Verstaatlichung und Umverteilung setzen;⁴¹ [...] kooperieren mit anderen Institutionen, weil sie sich nur so der Nachhaltigkeit verpflichten können“ (BEHRENT 2003: 25). Für BEHRENT (2003: 28) stellt zudem „[...] Corporate Citizenship ein Konzept der strukturierten Vernetzung mit dem für das Unternehmen relevanten Umfeld“ dar. Dieses Umfeld lässt sich regional, sozial und thematisch definieren. *“Die Steuerung der Corporate-Citizenship-Aktivitäten erfolgt im Spannungsfeld zwischen Opportunitätserwägungen und dokumentierten Grundsätzen“* (ebenda). Dazu benötigt es optimalerweise eine grundsätzliche Evaluierbarkeit der Zielerreichung, was sich in diesem Zusammenhang als schwierig darstellt, weil die externen Effekte einer gemeinnützigen Aktivität – ähnlich dem Konstrukt Sozialkapital – nicht sinnvoll quantitativ erfasst werden können, weil die Operationalisierung schwer fällt.⁴² Hilfreich sei die Unterteilung in drei Handlungsebenen: Mikroebene⁴³, Mesoebene⁴⁴ und Makroebene⁴⁵ (BEHRENT 2003: 29f). Für die Meso- und Makroebene wurden schon Standards von übergreifenden Initiativen festgelegt, wie beispielsweise für die Evaluierung der Triple Bottom Line.⁴⁶ Auf der Mikroebene ist jedes Unternehmen selbst für die Organisation verantwortlich, weil der optimale Umgang mit Corporate Citizenship branchen- und unternehmensspezifisch ist. Trotzdem werden drei allgemeingültige Punkte formuliert. Das Profil des Engagements sollte nach außen transparent

⁴⁰ „Legitimität ist der Glaube an die Rechtmäßigkeit einer (wirtschaftlichen) Handlung und Institution aufgrund ihres Zusammenhangs mit der gesellschaftlichen Ordnung. Legitimität ist eine wichtige Ressource, die den Unternehmenserfolg erhöht, indem sie vor allem den Handlungsspielraum der Unternehmen erweitert“ (KRÄMER 2003: 77).

⁴¹ Neben kurzfristigen Zielen gewinnt „[...] die langfristige Sicherstellung der Akzeptanz und Legitimität unternehmerischen Schaffens in der Gesellschaft [...]“ eine neue Bedeutung (WIELAND 2002: 11).

⁴² Vgl. auch WESTEBBE/LOGAN 1995: 29; Wie misst man bspw. den Zufriedenheitsgrad von Kindern und Eltern, die einen neuen Spielplatz in ihrer Wohngegend bekommen haben? Wie wirkt sich diese Zufriedenheit auf die regionale Gesellschaft aus? Wer ist überhaupt alles von diesem neuen Spielplatz „betroffen“? Das sind alles typische Fragen vor diesem Kontext, die man kaum quantifizieren kann.

⁴³ Leitfragen: Was will man selber tun? Wofür kann man sich engagieren? Worauf kann man sich festlegen? Was müssen andere tun?

⁴⁴ Leitfragen: Was kann und muss die eigene Branche tun und übersteigt die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens?

⁴⁵ Leitfragen: Was wollen Unternehmen über Branchen hinaus in der Welt bewegen?

⁴⁶ Diese spielt aber vor allem im übergeordneten Prinzip der CSR eine Rolle, weniger im Zusammenhang mit Corporate Citizenship bzw. der hier gewählten Definition. – Als Beispiele für Initiativen auf der Makro-Ebene seien trotzdem Global Compact, CSR Europe und die Initiative Freiheit und Verantwortung erwähnt, wobei letztere explizit Corporate Citizenship-Aktivitäten fördert und jährlich auszeichnet.

gemacht werden und für alle Unternehmenseinheiten gelten, die Berichterstattung über das Engagement sollte systematisch erfolgen und das Engagement in den Managementprozess integriert werden (BEHRENT 2003: 31). Ganz wichtig ist für BEHRENT der Zusammenhang zwischen Corporate Citizenship und Unternehmenskommunikation. Corporate Citizenship ist „[...] vor allem ein Instrument der Vernetzung und Verknüpfung mit dem Umfeld und den Umfelddiskursen“ (BEHRENT 2003: 33). Das bringt Vorteile, indem es Risiken in der Kommunikation akzeptabel macht und die darin enthaltenen Prozesse steuerbar, birgt aber auch etliche Gefahren auf die ich in Abschnitt 4.9 zu sprechen komme. Damit stellt sich für ein Unternehmen zusätzlich die Frage, wo das eigene Wohl anfängt bzw. das Allgemeinwohl aufhört. Wie managt man bürgerschaftliches Engagement wirtschaftlich intelligent? Schließlich sollte das ökonomische Handeln weiter im Vordergrund stehen, das daneben praktizierte Engagement aber nicht „ersticken“.⁴⁷ Schnell „[...] finden sich Entscheider [...] in einem Dschungel von Managementkonzepten und -strategien der so genannten ´weichen´ Faktoren wieder“ (ebenda).⁴⁸ Ihnen allen gleich ist aber, dass sie nachhaltig gestaltet werden wollen. Corporate Citizenship hat nun die Möglichkeit die besten Absichten aller Ansätze zusammenzufassen und einen Rahmen zur Orientierung für Unternehmen und Management gleichermaßen zu bieten, für nachhaltigen Unternehmenserfolg, auch in kleinen und mittleren Betrieben.

4.6.2 Corporate Citizenship als strategischer Faktor

MAAß/CLEMENS (2002: 7) meinen mit Bezug auf die Definition des Begriffs Corporate Citizenship von WESTEBBE/LOGAN (1995)⁴⁹: „Diese Definition enthält mehrfache Hinweise auf den Planungscharakter von Corporate Citizenship. Danach ist darauf zu achten, dass wohltätiges Engagement auf die Unternehmensziele abgestimmt, in die Marketingstrategie integriert und systematisch nach außen hin kommuniziert wird.“ Dabei seien die Unternehmensinteressen im Bereich gesellschaftliches Engagement keine „Geheimlehre“, sondern

⁴⁷ WADDOCK (2002: 6) stellt erstaunlicherweise die soziale Verpflichtung des Unternehmens vor die ökonomischen Notwendigkeiten. RINGLSTETTER/SCHUSTER(2002: 178) kritisieren prompt, dass man sich mit genau diesem Spannungsfeld noch zu wenig beschäftigt hat.

⁴⁸ „Weiche“ Faktoren sind z.B. die Unternehmenskultur im Innern oder das Image nach außen. Sie haben neben den „harten“ Faktoren (Bsp.: Geld, Betriebsmittel) ebenso großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

⁴⁹ s. Abschnitt 4.2: Definition

hingen eng mit der Situation und der Entwicklung des Unternehmens zusammen (s. HABISCH 2006: 38).⁵⁰

Hier kommt der Stakeholder-Gedanke ins Spiel. Damit sind gesellschaftliche Gruppen gemeint, die im Umfeld eines Unternehmens aktiv sind und von denen – also von deren Sicht- und Handlungsweise – der Unternehmenserfolg mit abhängt. *„Für die Entwicklung einer Corporate-Citizenship-Strategie [...] erhält das Unternehmen (im Gegenzug) einen größeren Return auf seine entsprechenden Aktivitäten, die auch den kommerziellen Zielen [...] zugute kommen“* (WESTEBBE/LOGAN 1995: 26). Kontinuität ist wichtig, weil sonst die Glaubwürdigkeit leidet und Dritte *„[...] sich leicht ´verraten´ fühlen“* (ebenda). Üblicherweise verlangen gesellschaftliche Problemstellungen zur Lösung einen langfristigen Ansatz. Deshalb sollte man sich vom *„Gießkannenprinzip“* abwenden und das Engagement professionalisieren. So *„[...] bedarf es einer ebenso ernsthaften Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle wie auch im Kerngeschäft“* (KIRCHHOFF 2006: 18). KIRCHHOFF sieht gesellschaftliches Engagement als einen ganz wichtigen Teil der Unternehmensstrategie an, weil letztlich von der Professionalität auch das Ausschöpfen der Win-Win-Potenziale abhängt.⁵¹ Aber dieser Schritt wird stark vernachlässigt.⁵² Als Basis des Ganzen sieht er die Identitätsfindung innerhalb des Unternehmens und das Wertemanagement (s. Abbildung 6-3).⁵³ Ein Unternehmen muss sich über seine Position in der Gesellschaft bewusst sein. Dann kann eine Ist-Soll-Analyse durchgeführt werden, die Potenziale und Risiken expliziert. Die interne Organisation muss abgeklärt, eine Vision formuliert und eine Roadmap konzipiert werden. Strategische CSR-Grundsätze und Unternehmenswerte bilden die letzten Schritte vor der ab-

⁵⁰ Bsp.: Ein Rohstoffproduzent wird sich vor allem dort eine gute Zusammenarbeit mit dem lokalen Umfeld bemühen, wo er den Rohstoff abbaut. – Zwei Unternehmen, die gerade fusioniert haben, könnten die Integration der Mitarbeiter fördern, indem sie eine gemeinsame Freiwilligenarbeit organisieren.

⁵¹ Vgl. auch HABISCH (2006: 36), der bezüglich dieser Forderung auf Porter und andere verweist.

⁵² Eine Studie des Beratungsunternehmens Roland Berger (2004) fand heraus, dass das kulturelle Engagement von Unternehmen kaum mit ihrer strategischen Orientierung zusammenhängt (s. KIRCHHOFF 2006: 23).

⁵³ KIRCHHOFFS Aussagen beziehen sich auf CSR, lassen sich aber ohne Probleme auch auf CC im hier verstandenen Sinne übertragen: *„Was Porter und andere hier fordern, ist eine Professionalisierung gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Aus sporadischen und unfokussierten Aktivitäten muss ein professionelles Handlungsfeld der Unternehmen werden, das von der Gesamtstrategie des Managements her gesteuert ist. Für nichts anderes steht der Begriff ´Corporate Citizenship´ als Teilbereich verantwortlichen Unternehmerischen Handelns (´Corporate Social Responsibility´)“* (HABISCH 2006: 36). – Bei der Abbildung ist nur der Bereich Gesellschaft als Handlungsfeld relevant für Corporate Citizenship. Außerdem spielen externe Richtlinien keine Rolle für Corporate Citizenship.

schließenden Strategieformulierung. Im operativen Bereich werden die Ziele in Maßnahmen umgesetzt und entsprechend an die Anspruchsgruppen kommuniziert.

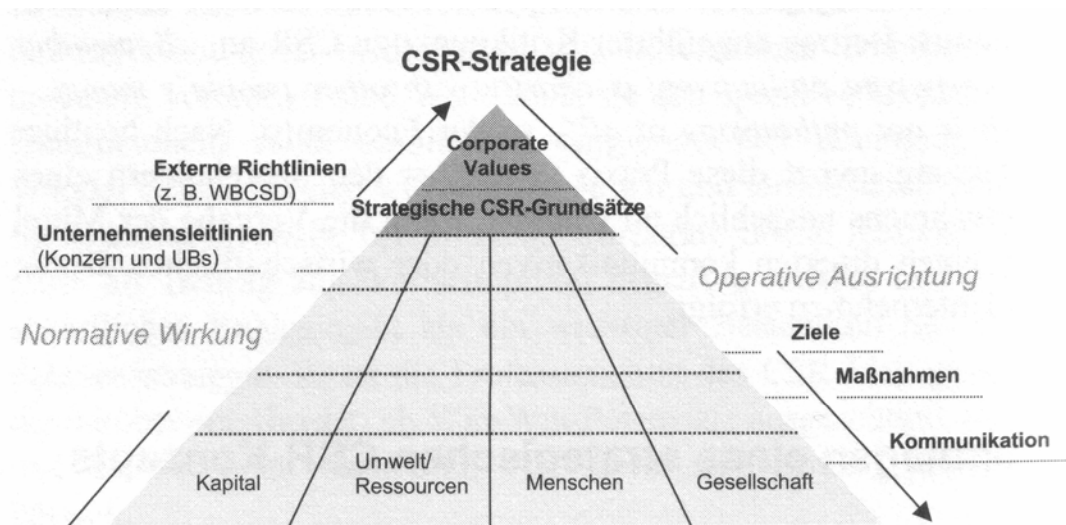


Abbildung 4-3: Aufbau und Umsetzung der CSR-Strategie
(Quelle: Kirchhoff 2006: 24)

Interessanterweise wird bei KIRCHHOFF (2006) erwähnt, dass besonders für KMU solches Engagement die besten Voraussetzungen für internationale Aktivitäten sowie wirtschaftlichen Erfolg bietet!

Gesellschaftlich engagierte Unternehmen sind besonders gegenüber zwei Anspruchsgruppen implizit „rechenschaftspflichtig“: Den Aktionären⁵⁴, die ein Interesse an der Performance des Unternehmens haben, auch – oder besser gerade – in diesem Bereich (Business Case⁵⁵), und der Gesellschaft als Gemeinschaft der Steuerzahler, weil dieser dadurch Steuergelder verloren gehen aus Gründen der Abzugsfähigkeit (Social Case⁵⁶).⁵⁷

Im Business Case wird auf der strategischen Ebene eine Abstimmung mit den Unternehmensinteressen empfohlen (s. Beispiele weiter oben) sowie auf der operativen Ebene eine breite Implementation (bspw. Kommunikation) im Unternehmen, weil erst damit die Unternehmenskultur und schließlich der strategische Erfolg positiv beeinflusst werden kann.

Der Social Case ist kaum minder von Bedeutung, weil dadurch erst der kommunikative Effekt erzielt wird und die Mitarbeiter sich engagieren und mit dem Unternehmen identifi-

⁵⁴ Sowie anderen Anspruchsgruppen: Zulieferer, Mitarbeiter, ...

⁵⁵ Erste Perspektive: Wie sieht der Wertschöpfungsbeitrag eines Projektes für ein Unternehmen aus?

⁵⁶ Zweite Perspektive: Wie sieht der Ertrag eines Projektes für das gesellschaftliche Umfeld aus?

⁵⁷ s. HABISCH 2006: 37; Da Aktionäre bei KMU selten sind, sollte man hier an Mitarbeiter denken, deren Wohl genauso eng mit dem des Unternehmens verknüpft ist.

zieren. Den Staat können Unternehmen nicht ersetzen, indem sie bspw. soziale Leistungen erbringen. Sie können aber trotzdem wichtige Impulse setzen und Neues anstoßen.⁵⁸

Wichtig sind als zweite und dritte Komponenten die operative Kooperation mit „problemkompetenten“ Partnern, um sinnvolle Projekte zu realisieren, und die Teilnahme an der gesellschaftlichen Diskussion zu einer bestimmten Problematik. Die Problemstellungen sind selten selbsterklärend, weshalb ihre (öffentliche) Erörterung ein wichtiger Bestandteil von Corporate-Citizenship-Management sein sollte.

MCINTOSH ET AL. (1998) haben bereits ein Strategie-Konzept für Corporate Citizenship entwickelt, das über Philanthropie und Voluntarismus hinausgeht. Es wurde in drei Stufen entwickelt.

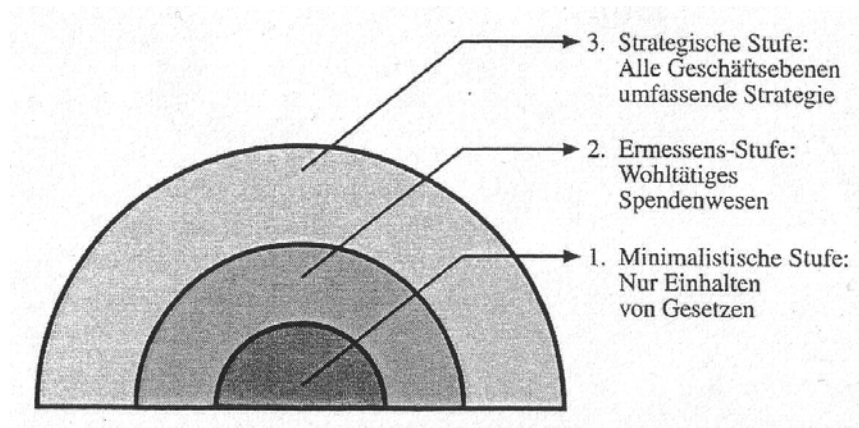


Abbildung 4-4: Intensitätsstufen oder Ausprägungsgrade von Corporate Citizenship
(Quelle: McIntosh et al. 1998)

Jede für sich stellt eine Art der Umsetzung von Corporate Citizenship für die Autoren dar. Im Verständnis dieser Arbeit fällt die erste Stufe noch unter Corporate Social Responsibility.⁵⁹ Auf der dritten Stufe soll Corporate Citizenship auf jeden Fall in das Herz der strategischen Planung integriert, und damit zur Strategie des ganzen Unternehmens werden. Die „basic business concerns“ im Rahmen einer Corporate-Citizenship-Strategie lauten nach diesem Ansatz:

- Risikovermeidung und Rufwahrung (risk avoidance and protecting reputation)
- Zukunftssicherung (insurance for the future)
- Geschäftskompetenzentwicklung (developing business competence) durch

⁵⁸ HABISCH (2006: 43) spricht davon, dass „Die Bürgergesellschaft [...] das Forschungslaboratorium des modernen Gemeinwesens“ ist. Und er spricht von einer „Innovations- und Pfadfinderfunktion“ der Unternehmen.

⁵⁹ Vgl. Abschnitt 4.3: Abgrenzung des Corporate-Citizenship-Konzepts

- das Managen unterschiedlichster Mitarbeiter- und Unternehmensbeziehungen in einer globalen Wirtschaft (managing diversity and complexity in a global economy)
- die Stabilisierung der Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft (stabilizing the relationship between business and society)
- den Aufbau von Partnerschaften über „Grenzen“⁶⁰ hinweg (creating partnerships that span boundaries)
- eine konsequente Integration in die Unternehmensstrategie (having an integrated and consistent approach to corporate strategy)
- die Anwendung neuer Meß- und Berichtsmethoden zur Zielerreichung (applying new metrics and reporting progress in meeting objectives)

Nach MCINTOSH ET AL. (1998) ist diese Strategie in der Postmoderne angebracht, weil die Zukunft ungewiss ist und die Rationalität bei Entscheidungen durch Vorsicht, Bauchgefühl und Irrationalität vermindert wird, so seine These.

In der Untersuchung von LAEIS (2005: 199f) erwarten die meisten Unternehmen – gefragt, was sie sich von ihrem Projekt/Engagement versprechen – interessanterweise „*keinen direkten Nutzen oder Gewinn*“. Damit zusammen hängt die Antwort auf die nächste Frage, ob Corporate Citizenship als eine Form der Unternehmensstrategie anzusehen ist. Auch hier zeigte sich, dass das Handeln „[...] *nicht ökonomisch motiviert* [...]“ war, fasst LAEIS (2005: 204) zusammen.⁶¹ Mitunter auf diese Erkenntnisse stützt LAEIS sich, wenn sie behauptet, dass das strategisch-instrumentelle Corporate-Citizenship-Konzept von MCINTOSH ET AL. (1998) nicht für den Mittelstand geeignet sei.⁶² Trotzdem behauptet sie, dass Corporate Citi-

⁶⁰ Damit sind u.a. Unternehmensgrenzen, Branchengrenzen, Sektorgrenzen und Landesgrenzen gemeint.

⁶¹ Wirft man einen Blick in ihre Interviewaufzeichnungen, die sie oftmals mit abgedruckt hat, ergibt sich ein nicht ganz so klarer Eindruck, und zwar bezüglich beider Fragestellungen, sodass die Aussage angezweifelt werden muss!

⁶² Dies ist in zweifacher Sicht unangebracht. Erstens blendet sie positive Äußerungen einfach aus. Zweitens schließt sie von einer nicht-repräsentativen Auswahl an Mittelständischen Unternehmen (gerade mal 20 Stück von über 3 Mio.!) auf ihre Gesamtheit. – Weitere Gründe für die Ablehnung sind die Ergebnisse der Studie von MAAß/CLEMENS (2002), sowie der strukturelle Unterschied vom eigentümergeführten mittelständischen Betrieb zur Kapitalgesellschaft, auf die das Konzept ihrer Meinung nach zugeschnitten ist (zum Thema Strategie in KMU s. Abschnitt 5.6)

zenship vom Mittelstand ausgeht, aufgrund seiner geschichtlichen Prägung, und gar nicht erst „[...] auf ihn angewendet werden muss“ (LAEIS 2005: 19)!

4.6.3 Die Integration von Corporate Citizenship in das Unternehmen aus der Sicht des Organisationsaufbaus

Obwohl Corporate-Citizenship-Maßnahmen weit verbreitet sind, gibt es oftmals – auch in großen Firmen – keine eigene Abteilung dafür. Sponsoringmaßnahmen werden vom Bereich für Öffentlichkeitsarbeit übernommen, über Spenden entscheidet die Führungsspitze, andere Unternehmensziele werden in den jeweiligen Fachabteilungen verfolgt (WESTEBBE/LOGAN 1995: 12).⁶³ Doch das erscheint mir durchaus sinnvoll und ist als Kritikpunkt weniger angebracht. Natürlich sollte das gesellschaftliche Engagement koordiniert erfolgen, d.h. es muss Verantwortliche geben und festgelegte Kommunikationskanäle. Aber deshalb muss es meiner Meinung nach nicht zwingend eine eigene Abteilung geben. Nicht nur ich sehe Corporate-Citizenship-Management als eine Querschnittsaufgabe,⁶⁴ die zwar aus einer Stabsstelle heraus koordiniert werden muss, aber doch neben der Alltagsarbeit her laufen kann. Das bindet die Mitarbeiter noch stärker in den Prozess mit ein, stärkt ihr gesamtverantwortliches Handeln und ihre Motivation, was nicht zuletzt ein Ziel des Ganzen ist.⁶⁵

Eine andere Alternative ist die Gründung einer Stiftung, die über einen bestimmten Geldbetrag verfügen kann, unabhängig vom Kerngeschäft des Unternehmens und der konjunkturellen Lage.⁶⁶ Dies wäre dann vergleichbar mit einer selbständigen Abteilung innerhalb eines Unternehmens. Allerdings würde mit dieser Option die Handlungsvielfalt eingeschränkt, weil Stiftungszwecke oft sehr fokussiert definiert sind. Außerdem könnte sie niemals die gesamten Vorgänge im Bereich Corporate Citizenship übernehmen, weil sie sich auf die steuerrechtlich gemeinnützigen Vorgänge beschränken müsste. Es könnte zu Abgrenzungsproblemen kommen, gegenüber Betriebsausgaben (WESTEBBE/LOGAN 1995: 27).⁶⁷

⁶³ Z.B. Motivation der Mitarbeiter (Personalabteilung)

⁶⁴ vgl. HABISCH 2003: 83

⁶⁵ Vgl. Abschnitt 4.6.4.3: Strategische Unternehmensziele bei Corporate-Citizenship-Maßnahmen; Auch HABISCH (2006: 88f) spricht indirekt von einem Bottom-up-Ansatz, bei dem die Engagementbereitschaft der Mitarbeiter geweckt werden muss.

⁶⁶ Wenn man von einer einmaligen Einlage ausgeht.

⁶⁷ Mehr dazu in Abschnitt 4.7: Rechtliche Rahmenbedingungen

4.6.4 Ziele von Corporate-Citizenship-Maßnahmen

Nachdem schon einzelne Motive für Corporate Citizenship aufgezeigt wurden, sollen nun im Folgenden die strategischen Ziele von Unternehmen, schließlich auch Antrieb für gesellschaftliches Engagement, näher beleuchtet werden. Denn neben dem gesellschaftlichen Effekt darf man die möglichen positiven Effekte für engagierte Unternehmen nicht vergessen. Dass Corporate-Citizenship-Aktivitäten für das Unternehmen relevante gesellschaftliche Strukturen tangieren, ist unzweifelhaft.⁶⁸ Also geht es darum relevante Umweltbedingungen auszumachen und sie langfristig, im Interesse der Unternehmensziele, zu beeinflussen. Dabei können die Aktivitäten auf ganz unterschiedlichen geographischen Ebenen ansetzen: in der Heimatgemeinde, in den umliegenden Gemeinden, im Landkreis, in der Region, auf Landes- und Bundesebene oder international.

Es gilt hier die gemeinnützigen Ziele der ergriffenen Maßnahmen von den strategischen unternehmenseigenen Zielen zu unterscheiden.

4.6.4.1 Corporate-Citizenship-Ziele

a) Impulsgebung

Eine Möglichkeit besteht darin, eine gesellschaftliche Entwicklung anzustoßen. Wenn man bspw. den Umgang von Schülern mit den neuen Medien fördern will, besteht z.B. die Möglichkeit, dass man einen Wettbewerb ausschreibt, der zur Aufgabe hat eine Multimedia-Präsentation zu erstellen.

b) Leistungsanreicherung

Eine weitere Möglichkeit ist es, bereits bestehende Projekte zu ergänzen und zu bereichern. Hat man ein Interesse daran, dass interkulturelle und besonders interreligiöse Spannungen auf der Basis einer gegenseitigen Verständigung abnehmen, und gibt es bereits am Ort ein Zentrum für christlich-islamische Begegnung, so könnte man hierher bspw. namhafte Referenten einladen oder andere Veranstaltungen ins Leben rufen.

⁶⁸ Vgl. HABISCH 2003: 81f

c) *Leistungsinnovation*

Hat ein Unternehmen den Eindruck, dass eine bestehende Leistungslücke geschlossen werden muss, so nennt man dies Leistungsinnovation. Statt sich über die mangelnde Praxisbezogenheit von Schulunterricht zu beklagen, wäre es eine Möglichkeit regelmäßig Fachleute an Berufsschulen einzusetzen, um dem entgegen zu wirken.

Auch wenn jedes Ziel seine Berechtigung hat, so kann man doch eine aufsteigende Wertigkeit des Engagements ausmachen, indem es einem der drei Ziele zuordnet, angefangen bei der Impulsgebung („schwächstes“ Ziel).

4.6.4.2 *Corporate-Citizenship-Strategien*

Unternehmen können im Rahmen von Corporate Citizenship Strukturwandel direkt und indirekt beeinflussen, indem sie eine Um- bzw. Neuverteilung von Ressourcen vornehmen und eine „Veränderung von Akteurssets“ bewirken.⁶⁹

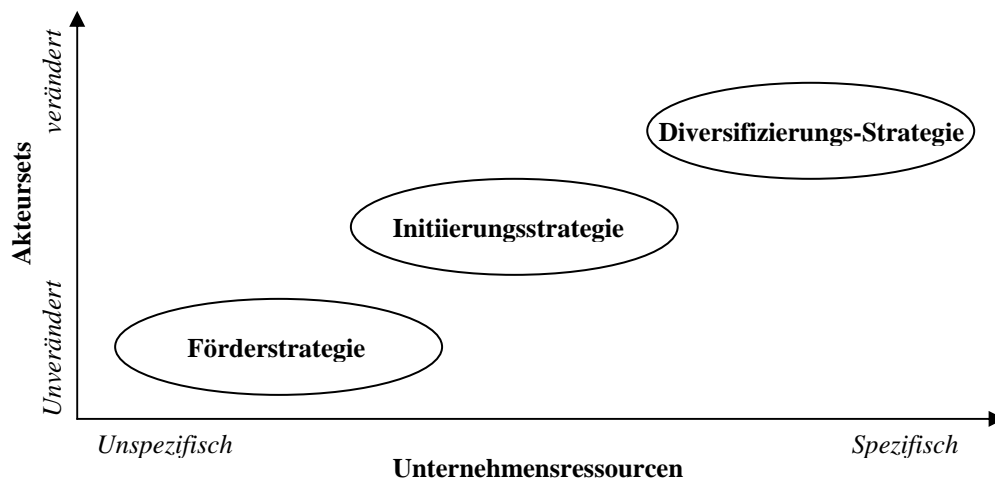


Abbildung 4-5: Corporate-Citizenship-Strategien
(Quelle: Paar 2005: 42)

Beim Einsatz von Ressourcen unterscheidet man zwischen unspezifischen (unabhängig von den Kernkompetenzen, wie bspw. Geld) und spezifischen Ressourcen (entlang der Kernkompetenzen). Abgesehen davon lassen sich vier Ressourcen unterscheiden: Geld, Sachmittel,

⁶⁹ Vgl. Schneidewind, Uwe 1998: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur – Kooperatives Schnittmen-
genmanagement im ökologischen Kontext. Metropolis: Marburg.

Zeit und Wissen.⁷⁰ Akteursets werden verändert, indem sich Unternehmen in bis dahin unbekannte gesellschaftliche Bereiche einbringen. Je nach Art und Intensität des Engagements lassen sich drei Strategien unterscheiden.⁷¹

a) Förderstrategie

Unspezifische Ressourcen, meist Geld- oder Sachmittel, kommen externen Projekten zugute, die von Partnern initiiert und koordiniert werden. Das Unternehmen übernimmt allein die Rolle des Investors und übt keinen Einfluss auf die Art und Weise des Projektes aus.

Ein von mir untersuchtes Unternehmen, Translake⁷², stiftet jährlich einen Auslandsaufenthalt für zwei Studenten durch ein bestehendes Austausch-Programm, ohne dessen Grundidee zu verändern.

b) Initiierungsstrategie

Wie der Name schon sagt, geht die Initiative vom Unternehmen aus, welches eine gesellschaftliche Problemstellung erkennt und diese lösen will. Es definiert die Ziele des Projekts und hat die Projektleitung inne. Zeit und Wissen werden investiert, nicht nur Geld- oder Sachmittel. Damit werden schon mehr unternehmensspezifische Ressourcen eingesetzt, als bei der Förderstrategie. Trotzdem sind noch externe Experten für die inhaltlichen Fragen verantwortlich. Bestehende Akteursstrukturen werden dadurch verändert.

Das Unternehmen LGM initiierte den Wettbewerb „selbstgedreht“ und führte ihn selbst durch. Schüler mussten dazu Drehbücher einreichen und sich in ihrer Geschichte mit dem Thema Rassismus auseinandersetzen.

c) Diversifizierungsstrategie

Bei dieser Strategieform bringen sich Unternehmen entlang ihrer Kernkompetenzen als Corporate Citizen ein. Mitarbeiter der Unternehmen übernehmen im Projekt sowohl die inhaltliche, wie auch die organisatorischen Aufgaben. Viele halten diese Art des Engagements für die einzig anzustrebende.⁷³

Diversifizierung besagt vor diesem Hintergrund, dass ein Unternehmen durch Corporate Citizenship sein Produkt- oder Dienstleistungsportfolio erweitert, auch jenseits des ei-

⁷⁰ Wissen und Sachmittel können spezifisch sein, die anderen Ressourcen sind es nicht.

⁷¹ Gesamter Abschnitt (Corporate-Citizenship-Strategien) nach PAAR 2003: 41f

⁷² Vgl. Abschnitt 7.1

⁷³ HABISCH 2003: 95, WESTEBBE/LOGAN 1995: 14

gentlichen Kerngeschäfts. Die Akteursets zur Lösung gesellschaftlicher Probleme werden mittels dieser Strategie erheblich verändert.

Columbus stellt mit seiner Art Foundation ein Paradebeispiel für die Diversifizierungsstrategie dar. Hier werden die Tochterunternehmen ganz eng in das gesellschaftliche Engagement eingebunden, indem sie kostenlos Dienstleistungen für freischaffende Künstler erbringen, die genau ihrem Leistungsportfolio im Kerngeschäft entsprechen.

4.6.4.3 Strategische Unternehmensziele bei Corporate-Citizenship-Maßnahmen

Die ENQUETE-KOMMISSION (2002: 474) findet, dass über den Nutzen von gesellschaftlichem Engagement für Unternehmen viel zu pauschal diskutiert wird. Sie sehen das geringe Engagement deutscher Firmen darin begründet, dass positive Aspekte nicht deutlich genug heraus gestellt werden. Bezüglich der geforderten Spezifizierung führt sie das Beispiel an, dass man mit Reputationsgewinnen im Bereich der Zulieferer weniger anfangen kann, als wenn man direkt an Endkunden verkauft. Im Folgenden soll versucht werden den spezifischen Nutzen für kleine und mittlere Betriebe herauszustellen, indem auf die innerhalb der Studie des IfM gemachten Äußerungen zurückgegriffen wird. In Abb. 6-6 sieht man die mit dem Engagement verbundenen Erwartungen der befragten Unternehmen.

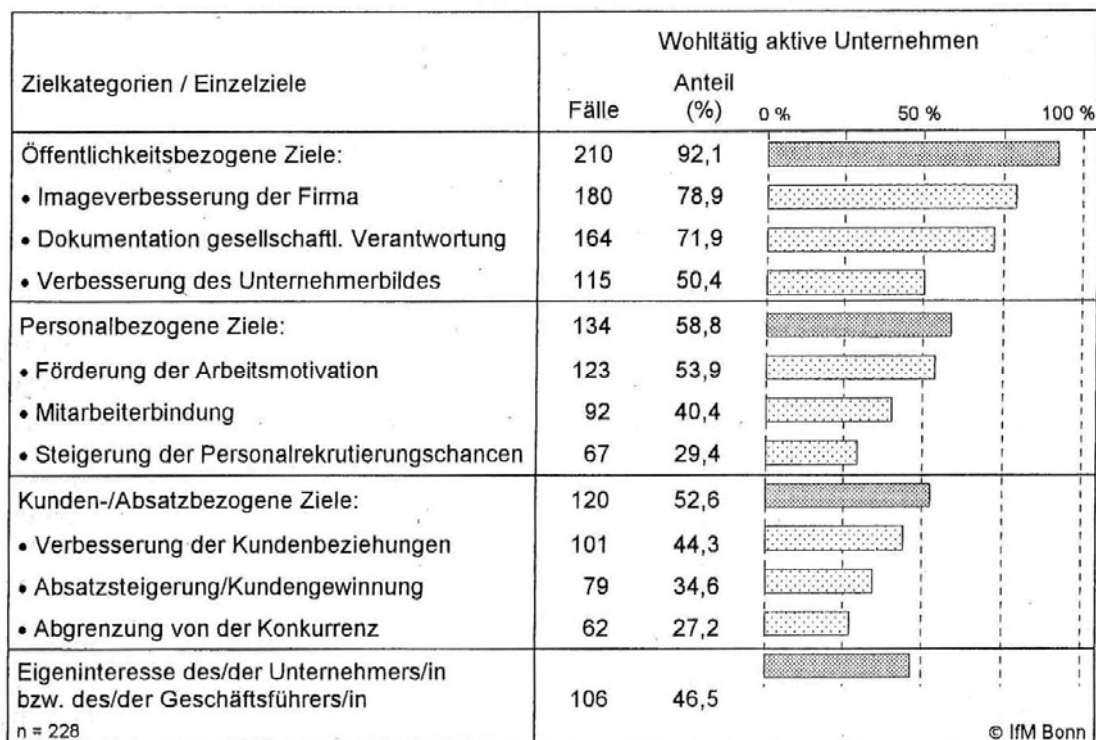


Abbildung 4-6: Ziele des Corporate Citizenship
(Quelle: Maaß/Clemens 2002: 81)

Trotz aller Potentiale, die die Ziele im Folgenden aufdecken, sollte das gemeinnützige Ziel des gesellschaftlichen Engagements jedoch immer im Vordergrund stehen. „*Sonst werden die Beteiligten ihren guten Willen schnell missbraucht fühlen*“, warnen WESTEBBE/LOGAN (1995: 18).

a) Öffentlichkeitsbezogene Ziele

Als Öffentlichkeit versteht sich das gesamte gesellschaftliche Umfeld, in welches das Unternehmen eingebettet ist.⁷⁴ Das Bild des eigenen Unternehmens in der Öffentlichkeit hat eine herausragende Bedeutung für den ökonomischen Erfolg. Alle drei im Folgenden beschriebenen Strategien haben deshalb gemeinsam das Ziel, das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern.

Imageverbesserung der Firma: „*So sollen positive Attribute des Unterstützungsbereichs auf das Bild, das die jeweiligen Zielgruppen von dem Unternehmen und dessen Produkten haben, übertragen werden*“ (MAAß/CLEMENS 2002: 83). Wenn ein Unternehmen einen Innovationspreis für Schülererfindungen ausschreibt, hofft es selbst als innovativ und technologisch fortschrittliche angesehen zu werden. Nach JANNING/BARTJES (1999: 16) ist das der „*[...] Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verbinden*“, im Hinblick auf eine „*[...] positive emotionale Bindung [...]*.“ Denn letztlich geht es darum die Kaufentscheidung von Kunden zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.

Durch die **Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung** bringen Unternehmen ihr gesellschaftliches Bewusstsein zum Ausdruck. Sie beteiligen andere indirekt an ihrem wirtschaftlichen Erfolg. Dahinter steht die Hoffnung, dass Kunden diese Botschaft als Bereitschaft zu rücksichtsvollen Verhandlungen sehen (werbepolitischer Aspekt). „*In diesem Sinne ist Corporate Citizenship als Investition in die Beziehung des Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen Umfeld zu interpretieren*“ (MAAß/CLEMENS 2002: 83).

Die **Verbesserung des Unternehmerbildes** erfolgt automatisch mit jedem Engagement, welches die Verbesserung des eigenen Image in der Öffentlichkeit zum Ziel hat. Somit

⁷⁴ Die Studie des IfM Bonn definiert Öffentlichkeit für ihre Studie zwar als potentielle Kunden und andere Gruppen, die aber außerhalb des Absatzinteresses stehen, in Abgrenzung zum Kundenkreis und den Mitarbeitern. Im Allgemeinen kann man jedoch annehmen, dass z.B. imagefördernde Maßnahmen auch einen Einfluss auf Kunden haben und in diesem Sinne die Kundenbindung positiv beeinflussen.

verfolgen alle gesellschaftlich engagierten Unternehmen dieses Ziel, ob sie es wollen oder nicht. Das Bild von Unternehmen nimmt deshalb Schaden, weil schließlich nicht alle nach ökonomischen Gesichtspunkten gefällte Entscheidungen gesamtgesellschaftlich als positiv empfunden werden (z.B. Entlassungen).⁷⁵

Insgesamt muss das Ziel sein, sich als „*Good Corporate Citizen*“ zu profilieren.

b) Personalbezogene Ziele

Zum einen erhofft man sich vom gesellschaftlichen Engagement eine Innenwirkung auf die Angestellten. Die Mitarbeitermotivation soll steigen, und mit ihr die Produktivität. Zum zweiten will man Mitarbeiter durch ein positives Betriebsklima an sich binden. Und drittens rechnet man sich bessere Chancen aus an geeignete, qualifizierte Arbeitskräfte zu kommen.⁷⁶ Von fundamentaler Bedeutung für diese Ziele ist eine funktionierende Kommunikation nach außen und innen, wie im letzten Abschnitt schon angesprochen.

Die **Förderung der Arbeitsmotivation** hat in Unternehmen einen hohen Stellenwert (MAAß/CLEMENS 2002, HABISCH 2006). Dies kann besonders gut durch Mitarbeiterfreistellung erreicht werden, aber beispielsweise auch durch Spenden an Vereine, in denen Mitarbeiter sich ehrenamtlich engagieren. Allein schon das Mitentscheiden über die Vergabe von Mitteln motiviert. Das Unternehmen zeigt dem Mitarbeiter dadurch seine Wertschätzung, dass es seine Interessen wahrnimmt und unterstützt. Das löst eine positive Dynamik aus, wie die Praxis zeigt.⁷⁷ Neben finanziellen Anreizen, sind immaterielle wie die Anerkennung der Leistungen eines Mitarbeiters in gar keinem Fall zu unterschätzen. Denn das gemeinsam in einem sozialen Projekt Erlebte kann „[...] *eine positive emotionale Bindung zwischen den Beteiligten schaffen, die sich auch auf den geschäftlichen Alltag auswirkt*“ (WESTEBBE/LOGAN 1995: 18). Darüber hinaus kommt es vor, dass Mitarbeiter sich sogar in ihrer Freizeit für das Projekt engagieren, welches das Unternehmen initiiert hat.

So wie bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen nach außen wirken kann, so kann es auch nach innen wirken, „[...] *sofern sich das Personal damit identifizieren kann*“ (MAAß/CLEMENS 2002: 84). Es stellt sich darüber hinaus als vertrauensbildende Maßnahme zwischen Mitarbeitern und der Unternehmensführung dar, wenn diese den impliziten mo-

⁷⁵ vgl. PAAR 2003: 6, 34f

⁷⁶ Hier ist zu erwähnen, dass man diese Ziele auch mit CSR-Maßnahmen erreichen kann, die besonders die Unternehmenskultur menschlich fair gestalten wollen.

⁷⁷ Vgl. HABISCH 2006: 89; Ein (theoretisches) Gegenargument ist, dass das Kerngeschäft negativ beeinträchtigt wird, wenn Mitarbeiter in das gesellschaftliche Engagement miteinbezogen werden.

ralischen Erwartungen Beachtung schenkt. Denn das signalisiert den Mitarbeitern, dass ihre Interessen berücksichtigt werden und kann so die **Mitarbeiterbindung erhöhen**.

Bei der **Verbesserung der Personalrekrutierungschancen** geht es darum, potentielle Mitarbeiter anzulocken, indem sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber präsentiert. Gerade in einem Arbeitsmarkt auf dem die Konkurrenz um die besten Fachkräfte groß ist (Nachfrageüberschuss), kann dieser Faktor entscheidend sein. Auch hier geht es wieder um die implizite Botschaft, dass dokumentierte gesellschaftliche Interessen mit einem guten Arbeitsklima innerhalb des Unternehmens einhergehen. WAGNER (1999: 50) spricht in diesem Zusammenhang von einer „offenen“ Unternehmenskultur, welche Mitarbeiter attraktiv finden.⁷⁸

In der Tabelle nicht mehr aufgeführt, aber trotzdem von großer Wichtigkeit, ist der Punkt **Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter**. Durch die Mitarbeit in sozialen Projekten können Mitarbeiter unter Umständen ihre Fachkompetenzen, zumindest jedoch ihre Sozialkompetenzen, erweitern. Bei JANNING/BARTJES (1999: 45) wird diese Möglichkeit diskutiert. Die Autoren sehen hier auch Möglichkeiten für Berufswechsler, die ihre Kompetenzen so auf einem ihnen unbekanntem Feld erweitern könnten, bevor sie aus dem ursprünglichen Beruf aussteigen. Ebenso könnte der Übergang zum Altersruhestand damit weicher gestaltet werden. Ein Unternehmen kann so zudem die Fähigkeiten eines Mitarbeiters testen oder die Zusammenarbeit verschiedener Mitarbeiter⁷⁹ „einüben“ (WESTEBBE/LOGAN 1995: 18).

c) Absatzbezogene Ziele

Ein weiteres Ziel von Corporate Citizenship ist die indirekte Erhöhung des Absatzes, indem Kundenbeziehungen verbessert werden. Man versucht ebenso durch geschickte Kommunikation neue Kunden hinzu zu gewinnen. Dies geschieht durch Sympathieaufbau und positive Abgrenzung von der Konkurrenz

Bei der **Verbesserung bestehender Kundenbeziehungen**, wie oben beschrieben, geht es darum Konsensbereitschaft zu signalisieren und damit eine solide Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Kunden zu schaffen. Durch moralisches Verhalten entstehen stabile Verhaltenserwartungen, die wiederum die Transaktionskosten senken. WAGNER (1999: 62) spricht von der „*Rendite für Moral*“, was sich langfristig rechnet.

⁷⁸ Die drei aufgeführten personalbezogenen Ziele werden durch die Befunde der Studie des IfM Bonn bestätigt. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Corporate Citizenship-Aktivitäten und diesen Zielen.

⁷⁹ in größeren Betrieben wären es Unternehmensteile

Kurzfristige **Absatzsteigerungen** können erreicht werden, indem man bspw. Sportlern neue Produkte kostenlos zur Verfügung stellt. Deren Image soll dann auf die Firma „abfärben“ und viele neue Kunden beschern. *„Aber nicht nur der Kreis potenzieller Kunden wird mit diesem Engagement auf das Unternehmen aufmerksam gemacht; auch bereits als Kunden gewonnene Personen sollen angesprochen und stärker an das Unternehmen gebunden werden“* (MAAß/CLEMENS 2002: 86).

Wer ein eigenes Profil prägt, muss nicht so stark auf Konkurrenten reagieren (**Abgrenzung von der Konkurrenz**). Bei der Masse an Anbietern gleicher Produkte in ähnlicher Qualität heutzutage sind es andere Dinge, z.B. weiche Faktoren, die den Ausschlag geben.

d) Eigeninteresse des Unternehmers bzw. Geschäftsführers

Das Ziel ist hier die Befriedigung eines persönlichen Bedürfnisses des Unternehmers, was sich in einer höheren Motivation und letztlich in einer höheren Produktivität des gesamten Unternehmens niederschlagen soll, indem die oberste Führungsspitze sich selbst Anreize setzt und diese wiederum einen positiven Effekt auf die Führung der Mitarbeiter haben. WEST-EBBE/LOGAN (1995: 13) stellen fest, dass die Interessen von Vorstandsvorsitzenden/Unternehmern sich eher in Corporate Citizenship widerspiegeln, als die Ziele von Unternehmen. MAAß/CLEMENS (2002: 87) betonen dagegen, dass andere Ziele von höherer Bedeutung sind, also die Hobbys der obersten Führungspersonen nicht so handlungsbestimmend sind, auch wenn sie privaten Interessen durchaus einen bestimmten Einflussgrad zugestehen.

e) Allgemein-gesellschaftliche Ziele

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen baut Sozialkapital auf, ob man das nun bewusst geplant hat oder nicht. Durch Kooperationen entstehen Netzwerke sozialer Beziehungen, die wiederum das Vertrauen der beteiligten Personen stärken. Das Vertrauen in sich, aber vor allem das Vertrauen in den anderen und in die Gesellschaft als Ganzes. Die ENQUETE-KOMMISSION (2002: 474) spricht von einer „Kooperationskultur“. *„Das Unternehmen wird [...] zum Akteur für die Schaffung neuer Ordnungsmuster (‘governance structures’), die sowohl auf regionaler als auch nationaler und internationaler Ebene kollektives Handeln [...] ermöglichen“* (ebenda).

4.7 Rechtliche Rahmenbedingungen

Von Corporate-Citizenship-Aktivitäten werden einige Rechtsgebiete tangiert, so z.B. das Steuerrecht. Da gerade bei KMU die Geldmittel knapp sind, müsste es für sie von besonderem Interesse sein das gesellschaftliche Engagement, vom finanziellen Standpunkt aus gesehen, von der Steuer abzusetzen. Im Folgenden soll deshalb ausführlicher auf das Steuerrecht und weniger ausführlich auf andere rechtliche Rahmenbedingungen eingegangen werden.

4.7.1 Steuerrecht

Finanzielle Aufwendungen können nur dann von der Steuer abgesetzt werden, wenn sie dem deutschen Staatsgebiet bzw. dem deutschen Volk zugute kommen!⁸⁰ Man muss hierbei zwischen *Spenden* und *Betriebsausgaben*, sowie *Kosten der Lebensführung* und *verdeckten Gewinnausschüttungen* unterscheiden. Letztere beiden finde in dieser Arbeit aufgrund der geringen Relevanz keine Erwähnung.

a) Spenden

Die erste Voraussetzung besteht darin, dass sich nachweislich das Betriebsvermögen vermindert hat (§ 10b EStG (Einkommenssteuergesetz) Abs. 1 Satz 1). Dies kann durch Geldfluss oder durch Schenkung von Gegenständen geschehen, also ebenso durch Geld- wie durch Sachzuwendungen. Aufwand und entsprechender finanzieller Verlust beim Bürger Unternehmen sind also ausschlaggebend (BOOCHS 2000: 97).

Als Sachmittel gelten Unternehmens-Produkte oder gebrauchte Betriebsmittel. Keine Ausgabe – und damit keine Spende – liegt vor, wenn die Leistung keinen Aufwand benötigt, so bspw. zinslose Darlehen oder die kostenlose Überlassung von Räumen. Diese Leistungen sind nach § 10b Abs. 3 Satz 1 EStG vom Spendenabzug ausgeschlossen (gelten in dieser Arbeit aber natürlich trotzdem als Corporate-Citizenship-Maßnahmen). Das Gleiche gilt für ehrenamtliche Tätigkeiten vor diesem Hintergrund. Allerdings gibt es auch so genannte „geldwerte Leistungen“, die als „Aufwandsspenden“ von der Steuer abgesetzt werden können (BOOCHS 2000: 97), wenn das Unternehmen bspw. auf das vereinbarte Honorar verzichtet (§ 10 Abs. 3 Satz 4 EStG). Dies kann als Spende deklariert werden, obwohl kein Geld im eigentlichen Sinne fließt.

⁸⁰ Dieser Aspekt ist fast allen steuerrechtlichen Regelungen weltweit gemein.

Nach den Bestimmungen der obersten Finanzbehörden der Länder gelten folgende Richtlinien (Bundessteuerblatt (BStBl) I 1998: 212ff). Spenden sind Unterstützungen, die „zur Förderung steuerbegünstigter Zwecke freiwillig oder aufgrund einer freiwillig eingegangenen Rechtspflicht erbracht werden, kein Entgelt für eine bestimmte Leistung des Empfängers sind und nicht in einem tatsächlichen wirtschaftlichen Zusammenhang mit dessen Leistungen stehen.“

Der Zweck der Aufwendung muss steuerbegünstigt sein. Darunter fallen nach § 10b Abs. 1 EStG bzw. § 9 Abs. 1 KStG (Körperschaftsteuergesetz) mildtätige,⁸¹ kirchliche, religiöse, wissenschaftliche und besonders förderungswürdige Zwecke.⁸² „Ob eine Zuwendung als Spende zu beurteilen ist, hängt letztlich von der Gemeinnützigkeit des Empfängers der Spende ab“ (MAAB/CLEMENS 2002: 17). Zweitens dürfen keinerlei rechtliche Regelungen bestehen, die den Unterstützer zu einem Beitrag zwingen. Einzig und allein die freiwillige Selbstverpflichtung ist zulässig. Die dritte Bedingung zielt darauf ab, dass keine Gegenleistung erbracht werden darf. Interessant ist dabei, dass die Veröffentlichung eines Spenders oder dessen Ehrung keine Gegenleistung im steuerrechtlichen Sinne darstellt, wohl aber im betriebswirtschaftlichen (BOOCHS 2000: 99). Nur bei einem „konkreten individuellen Vorteil“ (ebenda) für den Spender, kann von einer Gegenleistung gesprochen werden. Imagegewinn fällt nicht darunter.

Eine weitere Bedingung ist, dass zwischen Unterstützung und Geschäftsleistung kein wirtschaftlicher Zusammenhang bestehen darf. „Ist eine Unterstützung betrieblich veranlasst handelt es sich nach § 4 Abs. 4 EStG um Aufwendungen, die als Betriebsausgaben⁸³ zu charakterisieren sind“ (MAAB/CLEMENS 2002: 17). Dienstleistungen und investierte Arbeitszeit werden nach § 10 b Abs. 1 EStG als Spende verbucht und sind in diesem Maße steuerabzugsfähig.⁸⁴

⁸¹ § 53 AO (Abgabenordnung) besagt, dass mildtätige Organisationen mit ihren Aktivitäten Personen selbstlos unterstützen, die aufgrund ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustandes die Hilfe Dritter benötigen. (Weitere Einschränkungen – vor allem in finanzieller Richtung – und Beispiele sind im Gesetzestext zu finden.)

⁸² § 52 AO (Abgabenordnung) regelt das und beinhaltet Aufgabenbereiche wie Umwelt-, Landschafts- und Denkmalschutz, sowie auch die Förderung des traditionellen Brauchtums.

⁸³ s. nächster Abschnitt

⁸⁴ Vgl. HABISCH 2003: 161

b) Betriebsausgaben

Laut BStBl I (1998: 212) gelten für die Finanzbehörden Aufwendungen dann als Betriebsausgaben – und sind von der Steuer absetzbar – wenn *„der Sponsor wirtschaftliche Vorteile, die insbesondere in der Sicherung oder Erhöhung seines unternehmerischen Ansehens liegen können, für sein Unternehmen erstrebt oder für Produkte seines Unternehmens werben will. Für die Berücksichtigung der Aufwendungen als Betriebsausgaben kommt es nicht darauf an, ob die Leistungen notwendig, üblich oder zweckmäßig sind.“*

Wirtschaftliche Vorteile liegen vor, wenn das Engagement einen gegenseitigen Nutzen birgt. Anders als bei Spenden, werden die Bedingungen beim Sponsoring genau – meist in einem Vertrag – festgelegt. Damit fallen solche Ausgaben unter werbliche Zwecke und wären als Spende nicht absetzbar (§ 4 Abs. 4 EStG).

Für Betriebsausgaben ist vorgeschrieben, dass *„deren betriebliche Veranlassung eindeutig aus äußerlich erkennbar werdenden Umständen“* stammen muss (BOOCHS 2000: 187). Gibt man einem Sportverein Geld und bekommt man im Gegenzug eine Werbebande im Stadion, so ist das etwas anderes, als wenn man dem Sportverein einen bestimmten Betrag zweckfrei zukommen lässt. Bei letzterem wird wieder die Spendenmotivation deutlich.

Bei so genannten gemischten Aufwendungen (sowohl privat, als auch betrieblich veranlasst), ist von entscheidender Bedeutung, ob der private Anteil von untergeordneter Bedeutung ist oder nicht (BOOCHS 2000: 197).

4.7.2 Andere Rechtsgebiete

Beim gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen sind oft weitere Rechtsgebiete betroffen. BRUHN/MEHLINGER nennen beispielsweise das Medien-, Presse- und Rundfunkrecht (1995: 43ff), je nach Wahl des Kommunikationsmediums, oder das besondere Verwaltungsrecht (1995: 34), wenn Betriebsräume als Ausstellungsräume genutzt werden sollen, wie im Fall der Firma Translake.⁸⁵ Das Schuldrecht als besondere Form des Zivilrechts spielt im Sponsoring eine Rolle, wenn Verträge über gegenseitige Verpflichtungen ausgehandelt werden (1995: 65ff). Das Vertragsrecht muss beachtet werden, ebenso wie Sittenwidrigkeit untersagt ist und der Verstoß gegen Treu und Glauben. Außerdem sind Vorschriften nach dem Werbeverbot relevant (1995: 61).

⁸⁵ Vgl. Abschnitt 7.1

Ogleich Corporate Citizenship oft in einem informellen Rahmen ausgehandelt wird, sind viele rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Das erhöht den Aufwand, weil alle Maßnahmen eigentlich zuerst rechtlich geprüft und abgesichert werden müssen.⁸⁶ Ob das in der Praxis so umgesetzt wird, ist eine andere Frage.

4.8 Motivationen und Gründe für gesellschaftliches Engagement

Corporate-Citizenship-Aktivitäten sind ganz unterschiedlich begründet. Wenn man von Motivationen spricht, denkt man gleichzeitig an den Nutzen. Aber für wen? Deshalb muss man drei Sichtweisen unterscheiden.

Erstens, die Sicht des einzelnen Menschen (traditions- und normgeleitete Motivation, individualistische Motivation, problemorientierte Motivation, karitativ-religiöse Motivation), *zweitens*, die Sicht des Unternehmens (unternehmensbezogene Motivation) und *drittens*, die Sicht der Gesellschaft bzw. der Gesamtwohlfahrt (gesellschaftsorientierte Motivation).⁸⁷ Auch wenn es hier vor allem um die Sicht des Unternehmens gehen soll, so kommen auch die anderen drei Sichtweisen zur Sprache. Schließlich besteht ein Unternehmen aus menschlichen Akteuren, ebenso Gesellschaft. Wie schon weiter oben angemerkt, hängt das Wohlergehen des einzelnen eng mit dem der Gesellschaft zusammen.

Allgemein lassen sich *moralische Verantwortung*, oft basierend auf der religiösen Tradition, der *Wunsch nach einem intakten Umfeld* und das *Streben nach einem positiven Image* anführen (WESTEBBE/LOGAN 1995: 12). Alle drei Punkte sind auf das Unternehmen bezogen, entspringen aber wohl rein individuellen Sehnsüchten. Dies ergab die Studie von SEITZ (2002). Weltweit stehen die Unternehmenstradition, sozialverantwortlich zu handeln und die wirtschaftliche Entwicklung zu fördern, sowie die Erfordernis langfristiger Investitionen in die Gesellschaft an vorderster Stelle (ebenda: 28). Häufig geht die Initiative von der Unternehmensspitze aus. Speziell für Deutschland fällt noch auf, dass strategische Überlegungen eine im internationalen Vergleich größere Rolle spielen.

⁸⁶ Einen in der Praxis weniger relevanten rechtlichen Sachverhalt nennen WESTEBBE/LOGAN (1995: 22f). Sie sehen bei Aktiengesellschaften (AGs) das Problem der Verfügungsgewalt der Manager über das Firmenvermögen. Nach ihrer Prüfung der juristischen Lage dürften AGs keine Spenden ausschütten. Die Mehrzahl der juristischen Autoren sieht das jedoch anders, wie sie unumwunden zugeben.

⁸⁷ s. LAEIS 2005: 239

Glauht man der Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) aus dem Jahre 2002⁸⁸, so beruhen sie bei weniger als einem Viertel der KMU auf purem Altruismus ohne feststellbaren Anstoß. Der am häufigsten genannte Grund sind Anfragen von außerhalb an die Unternehmensführung bzw. die Entscheider, sei es von außerhalb des Unternehmens (Kunden, Vereine etc.) oder von innerhalb (Mitarbeiter). Das lässt vermuten, dass selten strategische Überlegungen hinter dem Engagement stehen, wobei es natürlich denkbar ist, dass man sich aus den angebotenen Projekten die herausucht, die in das festgelegte strategische Portfolio passen.⁸⁹

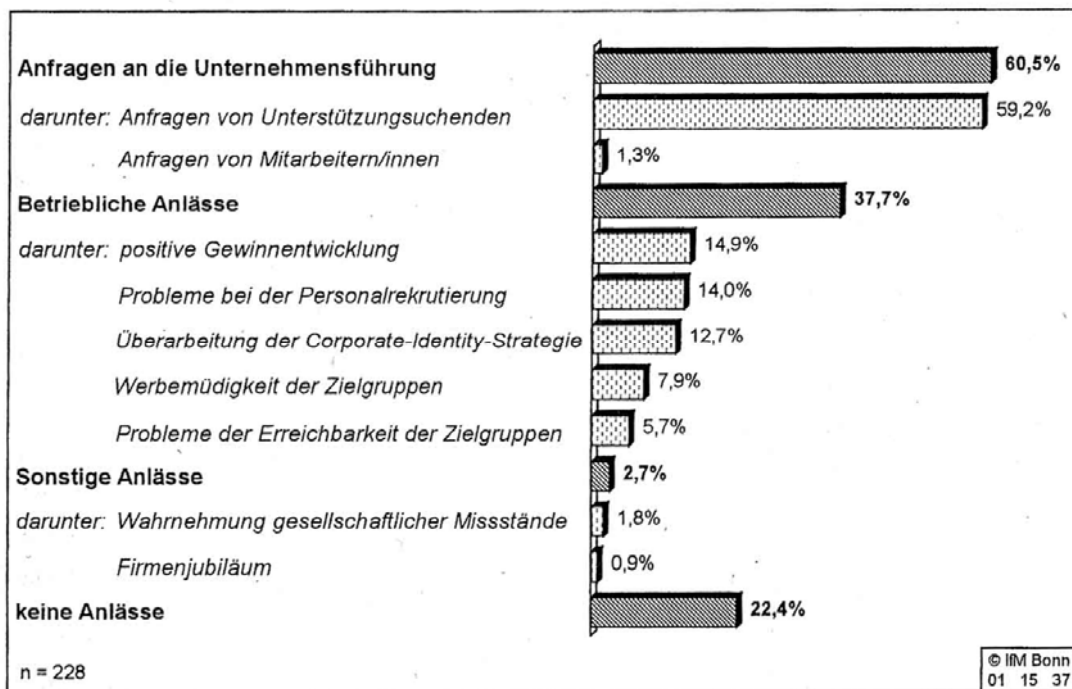


Abbildung 4-7: Auslöser für die Entfaltung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten
(Quelle: Maaß/Clemens 2002: 79)

Die zweitwichtigste Rolle spielen innerbetriebliche Anlässe, wie die *positive Gewinnentwicklung*, *Probleme bei der Personalrekrutierung* und die *Überarbeitung der Corporate-Identity-Strategie* bis hin zur *Werbemüdigkeit von Zielgruppen* und *Problemen bei der Erreichbarkeit*

⁸⁸ Auf sie wird in dieser Arbeit meist durch die Verfasser hingewiesen: MAAß/CLEMENS 2002.

⁸⁹ Es scheint naheliegend, dass Anfragen „von außen“ überwiegen, weil schließlich die Motivation bei den potentiellen Empfängern ad hoc als höher einzuschätzen ist, als bei den Gebern. Darüber hinaus gibt es sicherlich viel mehr bereitwillige Empfänger als Geber, vor allem auf der regionalen Ebene, wodurch ein Wettbewerb um Spenden- und Sponsorenmittel entsteht, in dem die Bittsteller dem erhöhten Aufwand Rechnung tragen müssen. Die Mehrheit der engagierten KMU reagiert also, statt zu agieren, was die Wahl der Partner und damit auch der Aktivitäten betrifft. Hieraus lässt sich auf ein strategisches Defizit von KMU schließen. (Vgl. Abschnitt 5.6).

von Zielgruppen. Die Wahrnehmung von Missständen führt nur selten zu gesellschaftlichem Engagement.

Was die letzte Nennung betrifft („keine Anlässe“), so schließen die Verfasser daraus, dass diese Unternehmen „[...] hier auf eigene Initiative hin nach unternehmensadäquaten Konzepten zur Umsetzung unternehmenspolitischer Ziele gesucht [...]“ (MAAß/CLEMENS 2002: 80) haben. Wie diese genau aussehen, konnte aufgrund des Forschungsdesigns (schriftlichen Befragung) nicht eruiert werden!

Abgesehen von konkreten Auslösern gesellschaftlichen Engagements gibt es übergeordnete Gründe, die für ein gesellschaftliches Engagement sprechen. Aus Sicht der Gesellschaft erhöht Corporate Citizenship nicht nur das soziale Kapital direkt, sondern regt auch zur Nachahmung an. Menschen werden motiviert sich an der Lösung von Problemen in unserer Gesellschaft zu beteiligen.⁹⁰ „Dieser Aspekt ist von hohem Wert für eine pluralistische, demokratische Ordnung“ (WESTEBBE/LOGAN 1995: 19). Gleichzeitig profitiert jeder einzelne Beteiligte als Mensch davon in vielfältigster Weise. Die Autoren sehen auch einen entscheidenden Vorteil in der strategischen, gezielten Herangehensweise. Dann seien nämlich die Wirksamkeit des Engagements und vor allem die Chancen das gemeinnützige Ziel zu erreichen um ein Vielfaches höher, wodurch wiederum die Gesellschaft als Ganzes profitiert.

4.9 Gegenpositionen und Hindernisse bezüglich gesellschaftlichen Engagements

Auch wenn das Engagement außerhalb des Kerngeschäfts durch und durch positiv erscheint, so gibt es auch hier (präskriptive) Gegenpositionen.

Im Allgemeinen fehlen nach RINGLSTETTER/SCHUSTER (2002: 177) Beweise für einen eindeutig positiven, ökonomischen Effekt für Unternehmen durch Corporate-Citizenship-Aktivitäten. Sie bezeichnen diesen Punkt aufgrund gegensätzlicher Meinungen in der Literatur als „umstritten“ (ebenda).⁹¹ Ein weiterer Kritikpunkt am Gesamtkonzept findet sich auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene. Corporate Citizenship wird mit dem Argument gefordert und gefördert, dass auf steigende Komplexität bei der Steuerung von Staatensystemen nur mit Fremdregulierung zu reagieren ist, wobei letzteres genau wieder das Problem für

⁹⁰ Ein schönes Beispiel einer solchen „Kettenreaktion“ findet sich bei WESTEBBE/LOGAN 1995: 20.

⁹¹ Die Aussagen beziehen sich auf Studien, die die Beziehung zwischen dem gesellschaftlichen Engagement im Sinne von CSR und der finanziellen Performanz einzelner Unternehmen untersuchten.

einige Kritiker darstellt. Es würden zu hohe Ansprüche an Unternehmen gestellt, ohne diese ausreichend für ihren Einsatz zu entschädigen (ebenda: 178).⁹²

HIMMELSTEIN (1997: 7) führt an, dass Corporate Citizenship auch einen Imageschaden anrichten kann. Und zwar in dem Sinne, dass Stellungnahmen zu kontrovers diskutierten Themen immer auch Gegner finden. So schnell wie man einen Stakeholder auf seiner Seite hat, so schnell hat man andere gesellschaftliche Gruppen gegen sich.⁹³ MAAB/CLEMENS (2002: 100) sehen das als Grund, warum Unternehmen zumeist verschiedene Unterstützungsbereiche zugleich bedienen. Sie versuchen sich damit dem Vorwurf der Parteinahme zu entziehen.

In gleicher Weise kann bei Mitarbeitern der Eindruck entstehen, dass durch öffentlichkeitswirksame, gute Taten nach außen von den inneren Problemen abgelenkt werden soll (WAGNER 1999: 141). Das kann auf die Mitarbeitermotivation durchschlagen und innerbetriebliche Konflikte unter Umständen sogar verschärfen, anstatt das beabsichtigte, positive Gegenteil zu erreichen. Politische Einflussnahme, wie sie durch Corporate-Citizenship-Maßnahmen oft praktiziert wird, kann von Außenstehenden als Machtmissbrauch gedeutet werden (ebenda: 129). Keine Frage, dass solche Interpretationen – wenn auch manchmal zu unrecht – Imageschäden verursachen können. Aufrechterhalten wird dieses Bild durch so genannte „schwarze Schafe“, in ihrem Geschäftsgebaren gegen jedwede Moral verstoßende Unternehmen, die das Unternehmerbild in der Gesellschaft stigmatisieren.

Bei PAAR (2005: 115-148) tauchen interessante Aspekte im Zusammenhang mit der Kommunikation eines „Good Corporate Citizen“ auf. Die Autorin stützt sich dabei auf eigens durchgeführte Experteninterviews. Es wird festgestellt, dass die notwendigen Bedingungen für ein gutes Unternehmensimage, nämlich eine hohe Wahrnehmung sowie eine positive Beurteilung der Aktivitäten durch die Rezipienten, aufgrund verschiedener Faktoren nicht gegeben sind. Die Wahrnehmung eines Vorgangs ist umso größer, je größer das Involvement des

⁹² Begründet wird dies mit den positiven Effekten öffentlicher Güter. RINGLSTETTER/SCHUSTER merken aber auch an, dass das Wesen von Corporate Citizenship sich selbst ad absurdum führen würde, erhielten Unternehmen für ihr gesellschaftliches Engagement Kompensationen.

⁹³ Um das zu vermeiden, kann man Unternehmen rein wirtschaftlich gesehen nur raten, sich von schwierigen Themen fern zu halten, wobei Reizthemen mehr Aufmerksamkeit bekommen und was darüber hinaus den strategischen Spielraum unter Umständen aber stark einschränkt. Wie so oft ist dieser Aspekt sehr branchenabhängig. Ein Erzeuger von Öko-Strom, in welcher Form auch immer, der sich gegen Atomenergie ausspricht, braucht keine Rücksicht auf Atomkraftbefürworter zu nehmen, weil diese nicht zu seiner Zielgruppe gehören.

Rezipienten ist.⁹⁴ Die Betroffenheit ist jedoch meist sehr gering, weil Leistungsempfänger und strategische Zielgruppen selten dieselben sind (PAAR 2005: 116f).⁹⁵

Des Weiteren wird angeführt, dass Corporate Citizenship eine geringe Priorität in der Gesellschaft hat (s. Abbildung 6-9).

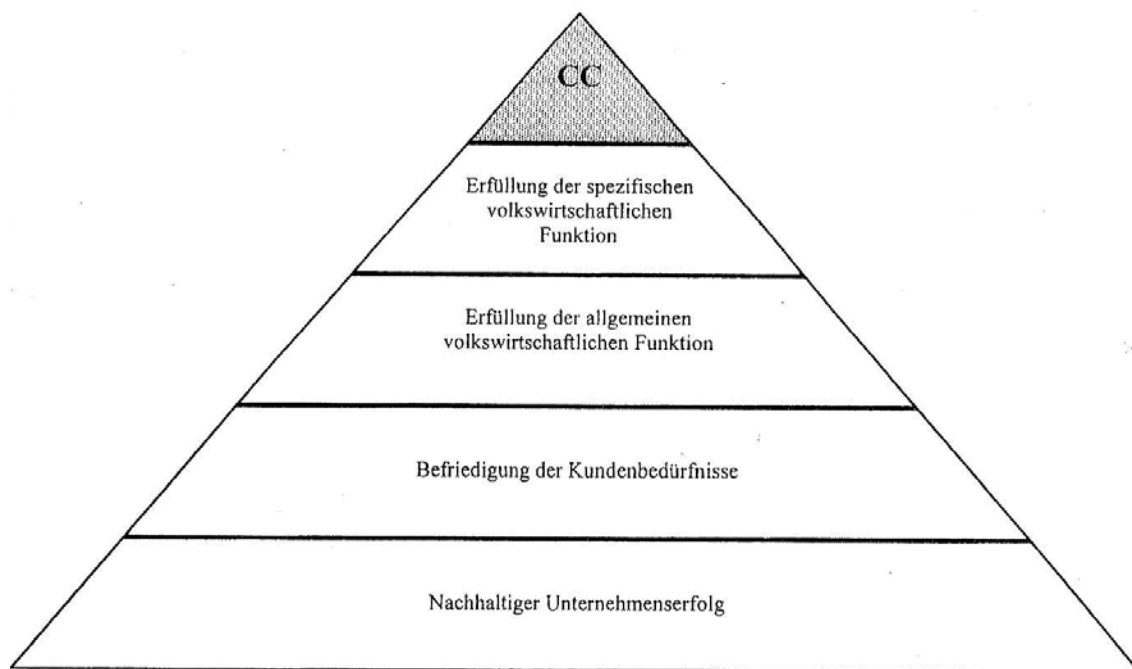


Abbildung 4-8: Corporate Citizenship in der Bedürfnispyramide der Unternehmensstakeholder
(Quelle: Paar 2005: 122)

Die Basis der Ansprüche bildet nach PAAR nämlich der nachhaltige Unternehmenserfolg, gefolgt von der Befriedigung der Kundenbedürfnisse, der Erfüllung der allgemeinen volkswirtschaftlichen Funktion und der unternehmensspezifischen volkswirtschaftlichen Funktion.⁹⁶ Anscheinend ist der Erwartungsdruck der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen

⁹⁴ Involvement bedeutet Betroffenheit oder Eingebundenheit.

⁹⁵ Bsp.: Die Mitarbeiter wissen gar nichts vom gesellschaftlichen Engagement ihres Unternehmens, weil der Unternehmer alles auf eigene Faust macht; weitere Beispiele: PAAR 2005: 120f

⁹⁶ Es ist nur logisch, dass man von einem Unternehmen erwartet wirtschaftlich – nach den Kriterien von Effizienz und Effektivität – mit seinen Ressourcen umzugehen. Analog zur menschlichen Bedürfnispyramide nach Maslow (1943: A Theory of Human Motivation) kann ein Unternehmen nur die nächsthöhere Anspruchsebene erreichen, wenn es ein bestimmtes niedrigeres „Bedürfnis“ (in diesem Kontext nämlich ein Bedürfnis der Stakeholder, nicht sein eigenes) befriedigt hat. Denn wenn ein Unternehmen schon allein mit dem Kerngeschäft nicht erfolgreich den Markt bedient, wie soll es sich dann noch gesellschaftlich engagieren, ist die Schlussfolgerung. Bei maroder Geschäftslage schadet das Unternehmen der Gesellschaft mehr, als dass es sie fördert. Corporate

scheint doch nicht so groß zu sein, wie allgemein beschrie(b)en, wobei die Punkte eins bis vier fast schon zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind, sodass sich der Anspruchsgrad schließlich aus der Perspektive ergibt, d.h. aus der Ebene auf der sich ein Unternehmen befindet. Vergleicht man also die Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen bezüglich des Kerngeschäfts mit denen bezüglich Corporate Citizenship, so fallen die Ansprüche bezüglich letzterem geringer aus. Man kann auch von „*Pflicht und Kür*“ sprechen (PAAR 2005: 121f). Ähnlich gelagert ist der Punkt Informationsüberlastung. Besonders innerbetrieblich hat diese Tatsache ein geringeres Informationsinteresse der Mitarbeiter zur Folge, was natürlich der Aufmerksamkeit gegenüber Corporate-Citizenship-Aktivitäten mit geringerer Priorität abträglich ist (PAAR 2005: 126f).

Ein unterschwelliges Misstrauen gegenüber Wirtschaftseinheiten kann sich ebenso kontraproduktiv auf die Ziele eines Unternehmens in Verbindung mit bürgerschaftlichem Engagement auswirken. Oft wird nämlich genau denen schlechtes unterstellt, die sich am meisten engagieren. Es wird ihnen vorgeworfen negative Unternehmensaspekte mit den herausgestellten guten Taten überdecken zu wollen (PAAR 2005: 127f). Die Ursache dafür kann in der Messproblematik gesellschaftlichen Nutzens vermutet werden, wenn Zweifel an der Wirksamkeit von Seiten des Rezipienten aufkommen sowie der Übertragbarkeit von Einschätzungen bezüglich des Kerngeschäfts auf die Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts

Citizenship ist „nice-to-have“ (vgl. Interview mit einem internen Meinungsführer in PAAR 2005: 123), solange Ressourcen in ausreichender Menge vorhanden sind, um die kerngeschäftsfernen Aktivitäten zu organisieren.

Punkt zwei meint, dass Nachfrage und Angebot in einem vernünftigen Leistungsverhältnis stehen sollen. Es wird erwartet, dass sich die Unternehmen als vertrauenswürdige Geschäftspartner darstellen und verhalten.

Die allgemeine volkswirtschaftliche Funktion meint das Anbieten von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, das Zahlen von Steuern an den Staat und die Befriedigung der Nachfrage auf dem Markt. Besonders stark wiegt hier das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern. Bei PAAR (2005: 123) werden Mitspracherechte, Sozialleistungen, Bezahlung, Betriebsklima, interhierarchische Kommunikation und Kooperation, dezentrale Organisationsformen, Weiterbildungsmöglichkeiten, soziale Gerechtigkeit sowie die Qualität der Unternehmenskultur angeführt. Des Weiteren sollen Unternehmen etwas für die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Deutschland leisten. Dieser Punkt ist für KMU sicherlich genauso relevant, auch wenn die Studie nur deutsche Großkonzerne zum Untersuchungsgegenstand hatte, wobei hier auf grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten abgehoben wird.

Die unternehmensspezifischen Ansprüche beziehen sich auf die Branche und die jeweiligen Kompetenzen eines Unternehmens. Hier entscheidet oft der Bauch über die Einschätzung eines Unternehmens. Um ein Beispiel zu nennen, hat die Tabakindustrie sicherlich nicht nur Befürworter ihres Kernprodukts. Ebenso sind Versicherungen aufgrund ihres Geschäftsgebarens von vorne herein anrücklich. Es wird außerdem von Unternehmen erwartet, andere Institutionen an ihren spezifischen Kompetenzen teilhaben zu lassen, soweit möglich (Zitat eines externen Meinungsführers aus dem Bereich Politik (PAAR 2005: 125): „BMW hat sich Diskussionen mit der Politik nie verschlossen, sondern in Forschungs Kooperationen [...] immer auf höchster Ebene mitgewirkt.“).

(ebenda: 129f). Für den überwiegenden Anteil an Rezipienten gibt es keine scharfe Trennlinie zwischen diesen Aktivitäten, sodass gleich die gesamte Anspruchspalette im Sinne von Corporate Social Responsibility angelegt wird.

BEHRENT (2003: 33) spricht in diesem Zusammenhang vom „*Leadership-Dilemma*“: „*Egal wie viel man tut, es wird immer zu wenig sein.*“ Außerdem verweist er auf das „*Aufmerksamkeits-Dilemma*“, die darauf abhebt, dass schlechte Nachrichten eher Schlagzeilen machen, als gute Nachrichten. Er bietet aber sogleich eine Lösung für seine drei Dilemmata an,⁹⁷ indem er ein „*dezidiertes Bekenntnis*“ (ebenda) der Unternehmen zu Corporate Citizenship empfiehlt, statt das ganze als Imagepflege anzusehen.

Meiner Meinung nach wiegen die Argumente gegen Corporate Citizenship nicht sehr schwer. Zumeist beruhen sie auf mutwillig negative Unterstellungen und Vorurteile.

⁹⁷ Als erstes führt er wie PAAR (2005) noch das Glaubwürdigkeits-Dilemma an.

5 Mittelstandsökonomik

Unternehmen sind je nach Größe, die sich definitiv vor allem über die Mitarbeiterzahl und den Gesamtumsatz bestimmt, ganz eigenen Gesetzen unterworfen. Ausgehend davon stehen in dieser Arbeit besonders kleine und mittlere Betriebe (KMU) im Fokus, denen außerdem eine große wirtschaftliche Bedeutung zukommt, weil sie den Großteil der Wirtschaftskraft darstellen.¹ Deshalb fasst dieser Abschnitt die Besonderheiten für kleinere Unternehmen – im Gegensatz zu Großunternehmen – zusammen.²

5.1 Bedeutung

KMU sind weltweit von großer Bedeutung, was sich auf gesellschaftliche, sowie ökonomische Entwicklungen zurückführen lässt. Der weltweite Strukturwandel umfasst das überproportionale Wachstum des Dienstleistungssektors, die Konzentration von Arbeit auf kleinere Einheiten, sowie das Schrumpfen des Bedarfs an Arbeitskräften. Im Dienstleistungssektor sind heutzutage keine allzu großen Firmen üblich. Hinter der Konzentration von Arbeit verbergen sich Umstrukturierungsmaßnahmen wie Dezentralisierung, Outsourcing und Downsizing. Durch Technisierung und Informatisierung werden immer weniger Arbeitskräfte benötigt, um den gleichen Output zu erzielen. Als vierter Punkt ließe sich noch anführen, dass die freigesetzten Arbeitskräfte ihr Glück oft im Kleingewerbe versuchen. Alle Punkte haben zur Folge, dass es mehr kleinere Unternehmen gibt und die Zahl der großen abnimmt.³

Besonders in den Zeiten der Globalisierung ruhen die Hoffnungen in Deutschland bezüglich des Arbeitsmarktes auf den KMU, weil diese regional verwurzelt sind. Sie haben nicht die Möglichkeiten ihre Produktion schnell ins Ausland zu verlagern oder weitere Arbeitsschritte zu technisieren, und dadurch Arbeitsplätze abzubauen, wie Großunternehmen dies tun können. *„KMU gelten [...] als Garant für eine möglichst reibungslose Anpassung an ökonomische, technische und gesellschaftliche Veränderungen und ein angemessenes Wachstum“* (KRÄMER 2003: 1), weshalb sie besonders im Zentrum der Wirtschaftspolitik stehen.

¹ Vgl. Abschnitt 5.3: Empirie

² Die folgenden Erkenntnisse stützen sich auf das Buch von KRÄMER (2003).

³ Die genaue Einordnung von „großen“ und „kleinen“ Betrieben folgt im nächsten Abschnitt.

KMU leisten im Rahmen der dualen Berufsausbildung einen wichtigen Beitrag, indem sie Lehrlinge ausbilden.⁴ Dabei sind Kostengünstigkeit, Praxisnähe und Vielfältigkeit als Vorzüge zu nennen.

Für die Gesellschaft sind KMU ein Garant für Stabilität, indem sie grundlegende Werte und Tugenden repräsentieren (Integrationsfunktion).⁵ KMU stellen die materiell gewordene Gewerbe- und Niederlassungsfreiheit einer freiheitlich-pluralistischen Grundordnung dar. Sie stellen das Gewinnstreben gegenüber dem Miteinander hinten an, z.B. indem sie Konkurrenten bei Kapazitätsengpässen berücksichtigen. Macht wird durch sie nicht konzentriert, sondern verteilt. *„KMU stehen für das Selbstbewusstsein freier Bürger, für sozial Partnerschaft und regionale Identität. Sie können auf die persönlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen und sie mitdenken, mithandeln und teilweise auch mitverantworten lassen“* (KRÄMER 2003: 76). Familienfreundlichkeit und Mitarbeiterbeteiligung sind deshalb Punkte, die die Existenz von KMU für die Gesellschaft besonders wertvoll machen.⁶

Die Bedeutung von KMU für Deutschland wird im folgenden Schaubild schön zusammengefasst und in einigen bereits anderweitig erwähnten Punkten ergänzt.

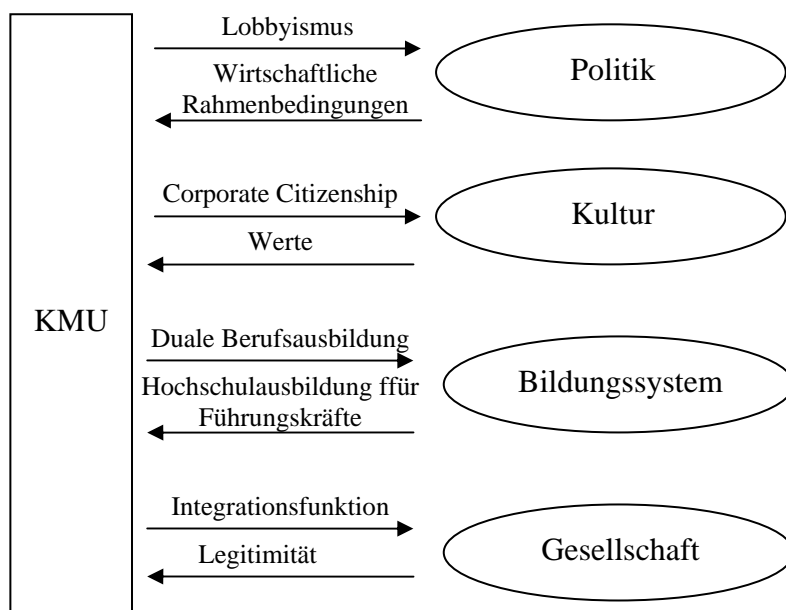


Abbildung 5-1: Dynamische Wechselbeziehungen der KMU
(Quelle: Krämer 2003: 77)

⁴ In Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern werden ca. 80% aller Lehrlinge in Deutschland ausgebildet.

⁵ Vor allem in Deutschland: *„Der deutsche Mittelstand ist deshalb so einzigartig in der Welt, weil viele seiner Vertreter noch heute eine klare Werteorientierung haben [...]“* (LAEIS 2005: 186).

⁶ Zu den letzten beiden Absätzen vgl. KRÄMER 2003: 72ff.

5.2 Definition und Abgrenzung

Während sich der Begriff Mittelstand aus der gesellschaftspolitischen Perspektive gesehen weiter definiert und sich auf die soziale Stellung bezieht, hat die wirtschaftspolitische Perspektive den gewerblichen Mittelstand im Fokus.⁷ „Eine theoretische, ideale Nominaldefinition [...] müsste die wirtschaftliche Autonomie eines Unternehmens, die persönliche Überschaubarkeit eines Unternehmens, das finanziell-persönliche Engagement zumindest eines Unternehmenseigentümers berücksichtigen“ (KRÄMER 2003: 9). Damit wird darauf angespielt, dass typische mittelständische Unternehmen dem Begriffsverständnis nach inhabergeführt sind.⁸ Bei einer empirischen Herangehensweise erweist es sich als schwierig, genaue Angaben zu dem Verhältnis dieser Faktoren zu machen, was an der Heterogenität der Unternehmen und der Messbarkeit der Faktoren liegt.

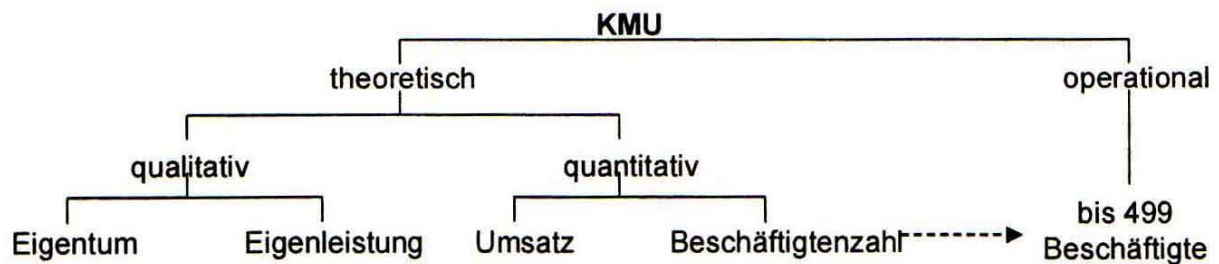


Abbildung 5-2: Definitionskriterien mittelständischer Unternehmen
(Quelle: Krämer 2003: 9)

Der theoretisch-qualitativen Definition liegen Eigentum und/oder Eigenleistung zugrunde.⁹ Beide Angaben sind schwer zu ermitteln und zu verwenden. Deshalb greift man vorrangig auf die theoretisch-quantitative Definition zurück, die Umsatz und Mitarbeiterzahl betrachtet. In der Europäischen Union gelten seit dem Jahr 2005 folgende Definitionen:

⁷ s. LAEIS 2005: 293f

⁸ Diese Eigenschaft ist von herausragender Bedeutung heißt es bei GÜNTERBERG/WOLTER (2002). Natürlich können diese Charakteristika auch bei Großunternehmen zutreffen.

⁹ GÜNTERBERG/WOLTER (2002: 2) führen die „[...] Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, d.h. die Einheit von wirtschaftlicher Existenz eines Unternehmens und seiner Leitung“ und die „[...] verantwortliche Mitwirkung der Leitung in allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen [...]“ als des weiteren qualitativ typisch an.

	Bilanzsumme	Beschäftigte	* Zusatzbedingung: Nicht mehr als 25% des Kapitals und der Stimmanteile dürfen im Besitz von einem oder mehreren Unternehmen stehen, die keiner der Definitionen unterliegen.
Kleinstunternehmen	< 2 Mio. €	< 10	
Kleine Unternehmen*	< 10 Mio. €	< 50	
Mittlere Unternehmen*	< 50 Mio. €	< 250	

Abbildung 5-3: Quantitative Definition von KMU nach den Vorgaben der EU

(Quelle: <http://europa.eu.int/comm/enterprise>)

In Deutschland gilt die Definition von KMU auch für mittlere Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern – aufgrund der amtlichen Statistik. Es wird aber erwartet, dass sich allgemein in Europa eine Grenze von 250 Beschäftigten durchsetzt,¹⁰ vor allem vor dem Hintergrund, dass nur wenige Betriebe zwischen 250 und 500 Beschäftigte haben.

Die theoretisch-quantitative Definition (s. Abbildung 7-2) wird in dieser Arbeit verwendet, um die Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien zu treffen. Bevor ich nun mit der Empirie und spezifischen Charakteristika des Mittelstandes fortfahre, möchte ich noch einmal kurz auf den bereits erwähnten Begriff des bürgerlichen Mittelstands zurückkommen. Interessant ist nämlich zu sehen, dass sich der Mittelstand gerade durch sein Eintreten für Freiheit und Selbstverantwortung herausgebildet hat. Er bildete die Mitte der Gesellschaft, das, was man auch als Bürgertum beschreibt.¹¹

5.3 Empirie

In Deutschland gibt es rund 3,3 Mio. (2004) kleinerer und mittlerer Betriebe. Sie machen 99,7 % (2003) aller deutschen Unternehmen aus.¹² Genaue Zahlen gibt es nicht, denn eine akribische Zählung, wie sie zuletzt 1987 durchgeführt wurde, ist höchst aufwändig. Damals gab es ebenfalls schon rund 3,3 Mio. KMU; die Zahl stagniert also. Aller anderen Studien unterscheiden sich meist in der Abgrenzung nach oben oder unten (Mitarbeiteranzahl) oder der

¹⁰ Vgl. KRÄMER 2003: 11

¹¹ In Abgrenzung zur gesellschaftlichen Mitte in früheren Zeit kann man die Unterschicht (Leibeigene, Bedienstete, sonst wie Abhängige) und die Oberschicht (Adel, Klerus) anführen.

¹² Rahmenbedingungen: bis 499 Mitarbeiter, ab 17.500 Euro umsatzsteuerpflichtigem Jahresumsatz (Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/dienste/definition.htm>)

Branchenauswahl (mit/ohne Freie Berufe und Handwerk). Seit 2003 gibt es ein jährliches Berichtssystem mit dem Namen Mittelstandsmonitor, das eine fundierte Datenbasis bietet.¹³

5.4 Mittelständische Charakteristika

In diesem Abschnitt wird herausgestellt, welchen Besonderheiten KMU aufgrund ihrer Betriebsgröße unterliegen. Sie sind im Zusammenhang mit der zentralen Fragestellung von großer Bedeutung!

a) Steuern

Mittelständische Unternehmen sind mit den steuerrechtlichen Regelungen weniger vertraut, weil Experten dafür fehlen. Daraus resultieren finanzielle Verluste, die aufgrund der Unkenntnis von steuerlichen Einsparmöglichkeiten entstehen. Die Struktur der Finanzen (Eigenkapital und Verbindlichkeiten) hat natürlich auch einen Einfluss auf die Steuerlast. Vor dem Hintergrund, dass es für KMU schwieriger ist Kredite zu erhalten und der Eigenkapital-Anteil durchschnittlich höher ist, sind sie hier gegenüber größeren Unternehmen finanziell benachteiligt. Dazu trägt auch die unterschiedliche Besteuerung der verschiedenen Rechtsformen bei, aufgrund derer Kapitalgesellschaften¹⁴ überwiegend Körperschaftssteuer bezahlen (25% vom Gewinn) und Personengesellschaften¹⁵ Einkommenssteuer (bis zu 42% vom Gewinn), die wesentlich höher ausfällt.¹⁶ Da KMU überwiegend Personengesellschaften sind, denen es aufgrund der finanziellen Ausstattung nur schwer möglich ist eine Kapitalgesellschaft zu gründen, besteht der steuerliche Nachteil „von Natur aus“.

¹³ Das Projekt ist eine Kooperation von der neuen Mittelstandsbank, dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn, dem Verband Vereine Creditreform und dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim.

¹⁴ z.B. GmbH, AG; Anteil an KMU gering

¹⁵ z.B. GbR; zum Großteil KMU

¹⁶ „Allerdings ist die steuerliche Belastung von Personengesellschaften (durch Gewerbe- und Einkommenssteuer) mit der von Kapitalgesellschaften (durch Gewerbe- und Körperschaftssteuer) anhand der Grenzbelastung durch den Steuertarif nur bedingt vergleichbar“ (KRÄMER 2003: 49). Darüber hinaus gibt es noch andere Unterschiede und Spezifika, die einen direkten Vergleich erschweren. - Der Versuch die gesetzlich festgelegte Einlage für Gesellschaften mit beschränkter Haftung von 25.000 Euro auf 10.000 Euro herabzusetzen, sowie die Gründung zu erleichtern scheiterte (Genaue Informationen über den Inhalt des Gesetzes auf www.bmj.bund.de > Pressemitteilungen > Juni > Zeit für Gründer – Die GmbH-Reform).

b) Innovationen und Investitionen

Innovative Investitionen stellen betriebswirtschaftlich gesehen eine erfolgreiche Anpassung an veränderte Umweltbedingungen dar. Volkswirtschaftlich gesehen führt der technische Fortschritt zu Wirtschaftswachstum und letztendlich zum Strukturwandel einer Gesellschaft. KMU haben also einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung unseres Landes.¹⁷ „Damit verdient das Innovationsverhalten mittelständischer Unternehmen höchste Aufmerksamkeit“ (KRÄMER 2003: 83), denn in Sachen Innovation haben sie „die Nase vorn“ – gegenüber größeren Unternehmen.¹⁸

c) Finanzierung

Für KMU ist es schwierig sowohl Eigenkapital, als auch Fremdkapital ihrem Unternehmen zuzuführen, was an den gesetzlichen Bestimmungen liegt, die ersteres begrenzen und somit letzteres fördern wollen¹⁹. Banken verlangen für einen Kredit Sicherheiten, wie Immobilien oder ausreichend Eigenkapital. Diesen Forderungen nachzukommen gestaltet sich für KMU schwierig²⁰, weshalb der gesamte Sachverhalt gerne als „*Finanzierungsdilemma*“ bezeichnet wird (KRÄMER 2003: 86).

Konkret müssen KMU mit erhöhten Zinssätzen rechnen, die sich aus dem erhöhten Risiko für die Banken ergeben. Durch Vorleistungen und die schlechte Zahlungsmoral vieler Auftraggeber geraten KMU schnell in Liquiditätsprobleme. Da hilft auch ein enger Kontakt zur Hausbank nicht, weil diese dadurch oft genau die Schwachstellen kennt.²¹

¹⁷ Sie tätigen ca. 46% aller Unternehmensinvestitionen.

¹⁸ Mehr Innovationen pro Beschäftigtenzahl; abnehmende Zahl der vermarkteten Innovationen mit steigender Betriebsgröße; mehr originäre Innovationen (keine Imitationen), je kleiner der Betrieb (vgl. KRÄMER 2003: 83f).

¹⁹ auch über die steuerlichen Regelungen

²⁰ Die Eigenkapital-Quote lag 2002 bei 17,6% (KRÄMER 2003: 88).

²¹ Diese schwierige Lage haben auch die Veränderungen durch das Basel-II-Abkommen (Neue Eigenkapitalvereinbarung des Basler Ausschusses) nicht wesentlich beeinflussen können (vgl. dazu KRÄMER 2003: 90f).

d) Organisation

„Bei Einzelunternehmen überwiegt bei KMU ein auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, was von im selbst oder mit Hilfe weniger Mit-Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar ist“ (KRÄMER 2003: 92).

Man trifft oftmals auf Funktionshäufung, es gibt wenige Abteilungen – wenn überhaupt –, die Informationswege sind dafür sehr kurz und persönlichen Bindungen der Mitarbeiter zum Unternehmen und untereinander stark. Weisung und Kontrolle erfolgt direkt-persönlich und informell, Koordinationsprobleme gibt es weniger, weil weniger delegiert wird. Der geringe Formalisierungsgrad und die hohe Flexibilität sind weitere Abgrenzungsmerkmale von KMU. Eine typisch mittelständische Organisationsstruktur findet sich in der Praxis nicht, kann aber theoretisch formuliert werden.²²

e) Personal

„Personal ist der zentrale Erfolgsfaktor für die unternehmerische Leistung und den Unternehmenserfolg“ (KRÄMER 2003: 95).

Das gilt besonders für KMU. Dabei unterliegen sie mehr Bestimmungen als große Unternehmen in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Bezahlung, personelle Entwicklung und geographische Lage. Die bereits erwähnte niedrigere Produktivität resultiert aus einer höheren Arbeitsintensität, was die Lohnkosten steigen lässt. Die Anzahl an Beschäftigten ist klein und der Anteil an ungelerten und angelernten Arbeitskräften groß. Die einzelnen Mitarbeiter müssen ein breites Fachwissen einbringen, ihr Qualifizierungsgrad ist somit höher einzuschätzen als bei Angestellten und Arbeitern größerer Firmen. Durch das charakteristische Arbeitsklima, welches freies und selbständiges Arbeiten beinhaltet und die Zufriedenheit sowie die Motivation erhöht, entstehen stark persönlich-geprägte Beziehungen zwischen den Beschäftigten.

Die Personalarbeit lässt sich in Planung, Beschaffung, Führung, Entwicklung und Entgeltgestaltung aufteilen. Die Personalplanung ist bei KMU gut ausgebildet. Allerdings mangelt es oft noch am Niederschreiben der Planungsvorstellungen (z.B. Stellenbeschreibungen, Statistiken). Bei der Personalbeschaffung überwiegen die Anzeigenschaltung, der Kontakt zu Schulen und die Akquisition von Mitarbeitern über ein weitläufiges informelles Beziehungsnetzwerk oder intern. Im Hinblick auf die Führung ist es besser möglich auf die Bedürfnisse

²² s. KRÄMER (2003: 93), der den situativen Ansatz verfolgt.

der einzelnen Beschäftigten einzugehen, als das in Großunternehmen der Fall ist. Trotzdem wird dieser Bereich als „*Stiefkind*“ bezeichnet.²³ In der Personalentwicklung dominiert das duale Ausbildungssystem. Nach der Erstausbildung sorgen vor allem Seminare für eine Erweiterung des Wissensstandes der Mitarbeiter.²⁴ Die Entlohnung ist im Normalfall niedriger als bei Großunternehmen.

f) Marketing

Es leuchtet ein, dass der Markt von KMU überwiegend klein und übersichtlich ist (verhältnismäßig kleine Absatzmengen), sodass es keiner großen Marktforschung bedarf, um die Kundenbedürfnisse zu erkennen. Dasselbe gilt für Werbemaßnahmen, weil der Kundenkontakt sehr eng ist. Entscheidend sind Image, Reaktionsgeschwindigkeit (auf ein bestimmtes Nachfrageverhalten), gute Verkaufsfähigkeiten, Bekanntheitsgrad und gute Beziehungen zu den Lieferanten. Schwächen sind allgemein bei der Interpretation des Marketing-Gedanken festzustellen,²⁵ in der Absatzorganisation, die meist gar nicht vorhanden ist, und in der Planung.²⁶ Die Kommunikationspolitik beschränkt sich zum Großteil auf den direkten Kundenkontakt. Die Preise richten sich nach denen der Konkurrenten und der Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Zum Bereich Marketing gehört auch die Öffentlichkeitsarbeit. Dabei ist es für KMU wichtig, meist auf regionaler Basis, das Vertrauen und das Verständnis einer breiten Öffentlichkeit zu gewinnen. Wichtige Stakeholder sind die Mitarbeiterfamilien, die Kunden, die Lieferanten, die Behörden, die Freunde und die Konkurrenten. *Der persönliche Bekanntheitsgrad und Einfluss ist Trumpf.* Auf überregionaler Ebene ist die Kontaktpflege mit Verbänden und Parteien zu nennen (Lobbying).

²³ KRÄMER 2003: 97

²⁴ Bspw. an der Gewerbeakademie oder der jeweiligen zuständigen Kammer.

²⁵ Der ganzheitliche Ansatz wird nicht beachtet: Marketing „[...] bedeutet [...] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden“ (MEFFERT 2000: 8).

²⁶ KRÄMER (2003: 100f) gibt einige Hinweise zur Verbesserung der Situation. Er fordert systematisches Marketing mittels einer Marketingstrategie, und ein ausgebautes Informationssystem. Segmentierung und Positionierung versprechen langfristigen Erfolg.

g) Rechnungswesen und Controlling

Intern dient die Kosten- und Leistungsrechnung zur Planung und Kontrolle von unternehmerischen Entscheidungen. Controlling, im Sinne von Steuerung, ist bei KMU nur schwach ausgeprägt. Dies trifft besonders auf patriarchalisch geführte Unternehmen zu, in denen der Unternehmer alle Entscheidungsmacht an sich reißt. Die subjektive Steuerung wird der objektiven vorgezogen, vor allem eben dann, wenn der Unternehmer selbst das Sagen hat, und mit niemandem Kompromisse eingehen muss.

h) Produktion und Produktionsfaktoren

„Die Produktion eines kleinen und mittleren Unternehmens ist nicht einer bestimmten Produktions- und Kostenfunktion zuzuordnen, vielmehr überwiegt der Einfluss der jeweiligen Branche den der Unternehmensgröße“ (KRÄMER 2003: 106).

Der Produktionsfaktor Arbeit ist bei KMU wichtiger als bei Großunternehmen. Die Betriebsfaktoren Kapital, Wissen und Boden folgen auf den Plätzen.²⁷

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile für KMU, welche sich aus den geschilderten Strukturmerkmalen ergeben, zusammengefasst.

²⁷ Die Ausführungen zu diesem Punkt sind sehr kurz gehalten, weil sie für die Analyse der untersuchten Unternehmen nicht von Relevanz sind.

5.5 Vorteile für KMU²⁸

KMU können *effizienter* wirtschaften, da die Komplexität der Prozesse wesentlich geringer ist, sodass weniger Transaktionskosten anfallen. Die *Arbeitsmotivation* ist in der Regel höher, weil die hierarchischen Strukturen flacher sind. Das ist auch die Grundlage für eine höhere *Flexibilität*, sowohl bei Entscheidungen, als auch im Bereich Finanzen. Die in der Regel aus individuellen Leistungen auf lokalen Märkten resultierende *Markt- und Kundennähe* ist der Erfolgsfaktor schlechthin für KMU! Der *fehlende bürokratische Mittelbau bzw. das Fehlen von Nur-Managern* sorgt ebenso für positive Effekte.

Eine große Rolle spielen psychologische Aspekte, wie dass man als Mitarbeiter viel Eigenverantwortung hat, nicht in der Masse verschwindet und sich mit seiner ganzen Persönlichkeit in die Arbeit einbringen kann. In gewisser Weise trägt jeder das unternehmerische Risiko mit, was einer für den Mittelstand typischen Geisteshaltung entspricht.

5.6 Nachteile für KMU

‘Economies of scale’ (Fixkostendegression) ergeben sich aufgrund der kleinen Betriebsgröße nicht. Die fixen Kosten müssen möglichst niedrig gehalten werden, da keine Massenproduktion erfolgt und die Anpassung an den Markt größer sein muss. KMU sind oft Zulieferer für Großunternehmen und nehmen nur Teilfunktionen wahr. Deshalb müssen sie sich den Abnehmern anpassen bzw. unterordnen.

Die Arbeitsproduktivität ist geringer bspw. aufgrund geringerer Technisierung. Ein weiterer Nachteil sind Finanzierungsprobleme, die daraus resultieren, dass viele keine Möglichkeiten haben vom organisierten Kapitalmarkt zu profitieren. KMU können weniger Sicherheiten bieten und müssen deshalb höhere Kapitalkosten in Kauf nehmen.

Von der Person des Unternehmer selbst hängt vieles ab – negativ gesehen zu vieles. Daraus ergibt sich auch die Nachfolgeproblematik.²⁹

Der Wettbewerbs- und Globalisierungsdruck trifft die KMU besonders hart. Sie können finanzielle Schwankungen schlechter abfedern, wodurch sie schneller in Existenzprobleme geraten können.

²⁸ Der gesamte Abschnitt speist sich aus KRÄMER 2003: 19-21 (3.3 Vor- und Nachteile der kleinen Unternehmensgröße in der Praxis)

²⁹ Sie ist ein weiterer Faktor, der Corporate-Citizenship-Aktivitäten reduzieren kann. Die Nachfolger haben „[...] häufig einen bescheideneren Anspruch und eine eingeschränktere Engagementbereitschaft“ (ENQUETE-KOMMISSION 2002: 468), unter Umständen weil sie nicht in das gesellschaftliche Umfeld integriert sind.

5.7 Strategisches Management in KMU

Strategisches Management ist typischerweise eine Aufgabe für größere Unternehmen. In Zeiten größerer Komplexität auf dem Markt wird aber auch von den KMU ein systematisches Denken erwartet, „[...] damit das Unternehmen bei stürmischem Wetter nicht einfach wie ein führungsloses Schiff davongetragen wird“ (FUEGLISTALLER/FREY/HALTER 2003: 7).³⁰

Im Sinne des systemorientierten Ansatzes der Marktwirtschaft stellt die Strategie, zusammen mit Strukturen und der Unternehmenskultur, ein Ordnungsmoment dar, nach welchem sich das Handeln ausrichtet. Ziel ist es den besten „Fit“ zwischen den einzelnen Faktoren zu erreichen, die sowohl innerhalb des Unternehmens (Strukturen, Prozesse, Ressourcen) sowie außerhalb des Unternehmens (Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Technologie) eine Rolle spielen.³¹ Dazu benötigt es bestimmte Maßnahmen, d.h. Strategien. Durch geeignete Strategien soll die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens bewahrt werden. Kann Corporate Citizenship als strategisches Inhaltskonzept dazu beitragen?

Trotzdem dass die Zeichen auf Veränderung stehen, gibt es Ängste vor dem Konzept des strategischen Managements bei KMU. *Erstens* wird befürchtet, dass die viel gepriesene Flexibilität der KMU verloren geht, wenn man die Unternehmensführung nach strategischen Vorgaben ausrichtet, und dadurch Wettbewerbsfähigkeit verloren geht, anstatt sie zu erhöhen. Gerade aufgrund höherer Komplexität sei Planung nicht angebracht. *Zweitens* fehle die nötige Zeit, um geeignete Strategien zu entwickeln. Die zur Verfügung stehende Zeit sollte besser in das Alltagsgeschäft investiert werden, weil schließlich jeder Tag entscheidend sei. *Drittens* wird die Angst geäußert, dass strategisches Management „viel Papier“ bedeutet. Es ist den KMU oft zu theoretisch und der Output ist nicht klar ersichtlich. Dementsprechend schwach ausgeprägt ist das strategische Denken, Handeln und Führen in der Praxis bei Unternehmen dieser Größe.

³⁰ Strategisches Management erlangte in den letzten Jahren eine größere Bedeutung für KMU (vgl. KRÄMER 2003: 94).

³¹ Wie auch schon beim Corporate-Citizenship-Konzept spielen Stakeholder eine große Rolle. Außerdem sind Werte als Bindeglied zwischen Unternehmen und Umwelt von Relevanz.

5.8 Projektmanagement

Strategische Vorhaben bedürfen des Projektmanagements, vor allem in der Anfangsphase. Projekte laufen neben den täglichen Prozessen in einem Unternehmen her und sind durch ihre Einmaligkeit typischerweise charakterisiert. Dies hat eine Unsicherheit im besonderen Maße zur Folge, und zwar bei der Planung, Organisation und Realisierung. Projektmanagement lässt sich als projektorientierte Führung beschreiben, was Planung, Steuerung und Kontrolle umfasst. Es ist die beste Art, um komplexe, zeitlich begrenzte Aufgaben anzugehen und Probleme zu lösen (FUEGLISTALLER/FREY/HALTER 2003: 29).

Da Corporate-Citizenship-Aktivitäten Projektcharakter haben, ist es von Vorteil, wenn Unternehmen bereits Erfahrung mit dieser Art des Managements haben. Sie können ihre Kenntnisse dann leicht auf ein anderes Anwendungsfeld übertragen. Projektmanagement ist in KMU jedoch häufig nicht bekannt oder eingespielt.³²

³² In den Interviews wurde dieser Punkt deshalb explizit angesprochen (Frage 12).

6 Methodik

Die Methode der Datenerhebung und deren Offenlegung ist ein wichtiger Bestandteil einer Untersuchung, weil von ihr die Güte der erhaltenen Daten abhängt, auf die die ganze Studie aufbaut. Der methodische Aufbau dieser Arbeit orientiert sich größtenteils an den Erkenntnissen von YIN (2003), GLÄSER/LAUDEL (2004) und SCHNELL/HILL/ESSER (2005).

6.1 Auswahl der Untersuchungsmethode

Es gibt mehrere Gründe, weshalb die Wahl auf die Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews und auf eine fall-basierte Erklärungsstrategie mit qualitativer Inhaltsanalyse fiel.

Erstens liegt es an der Tatsache, dass Corporate Citizenship ein „weicher Faktor“ ist, der sich schwer messen oder berechnen lässt. Deshalb muss man den Zugang über eine verständnisorientierte Methode finden. *Zweitens* sind Anzahl und die Art der relevanten Faktoren zu hoch bzw. zu komplex, als dass sie standardisiert werden könnten. *Der dritte Grund* liegt im explorativen Erkenntnisinteresse der Arbeit. Es sollen keine Hypothesen überprüft werden, sondern es sollen Hypothesen am Ende der Arbeit generiert werden, die ausgehend von den Fallbeispielen generelle Zusammenhänge vermuten (Induktionsschluss¹).² Deshalb bietet es sich *viertens* an nur wenige Fälle in einer größeren Tiefe zu untersuchen³ – d.h. sich intensiver damit auseinander zu setzen, und mehr Daten und persönliche Eindrücke zu sammeln –, als quantitative Studien das vermögen (höhere Kontextsensitivität).⁴ Vor allem bei KMU, die sehr wenige Vorgänge schriftlich fixieren, gibt es keine andere Möglichkeit an die für diese

¹ s. SCHNELL/HILL/ESSER 2005: 60

² Hypothesen sind für rekonstruierende Untersuchungen sowieso nicht geeignet (s. GLÄSER/LAUDEL 2004: 77).

³ Tiefe und geringe Fallanzahl hängen in gewisser Weise zusammen, da der Aufwand groß ist und so die Fallzahl „natürlich“ beschränkt. Rein theoretisch spricht nichts gegen eine hohe Fallzahl.

⁴ Es gibt viel mehr Variablen, die man in die Untersuchung miteinbeziehen kann, als bei quantitativen Studien, die meist schriftlich durchgeführt werden und ihren Fokus stark einschränken müssen. „Mit quantifizierenden Erhebungen für eine statistik-basierte Erklärung könnten wir für die dann einzubeziehenden vielen Fälle nur das erheben, von dem wir vorab wissen [...]“ (GLÄSER/LAUDEL 2004: 35); zur Kontextsensitivität: „Ziel und Vorteil von Leitfadengesprächen werden im Allgemeinen darin gesehen, dass durch die offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen der Bezugsrahmen des Befragten bei der Fragenbeantwortung miterfasst werden kann, um so einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen“ (SCHNELL/HILL/ESSER 2005: 387).

Arbeit relevanten Informationen zu gelangen. *Fünftens* wurde bereits eine repräsentative Befragung von KMU zum Thema gesellschaftliches Engagement in Deutschland angestellt.⁵ Sie konnte jedoch die genauen Hintergründe einer strategischen Nutzung nicht erörtern. Nicht nur deshalb ist der wissenschaftliche Erkenntnisbedarf an tiefer gehenden Studien zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland gegeben.⁶ Schließlich steht die Untersuchung damit auch in einer guten Tradition, bezogen auf die überwiegend praxisnahen Arbeiten zum Thema Corporate Citizenship, was wiederum die Bedeutung von Praxisbeispielen für diesen Themenbereich hervorhebt.

6.2 Einordnung der verwendeten Untersuchungsmethoden

6.2.1 Das Experteninterview

In der empirischen Sozialforschung wird klassischerweise zwischen quantitativ und qualitativ unterschieden. Dabei liegen die Unterschiede nicht klar auf der Hand. Viele Forscher wehren sich sogar gegen eine scharfe Abgrenzung.⁷ Unterschiede bestehen hinsichtlich der Erklärungsstrategien sozialer Sachverhalte und der Wahl der empirischen Methoden.

Die statistik-basierte Erklärungsstrategie (quantitativ) kann Kausalzusammenhänge nicht so gut aufdecken wie die fall-basierte Erklärungsstrategie (qualitativ). Dafür kann sie sichere Aussagen über den Geltungsbereich machen, dessen Identifikation bei der fall-basierten Methode nicht möglich ist. Mit quantitativen Methoden werden Sachverhalte durch Zahlen beschrieben und dann interpretiert. Mit qualitativen Methoden werden Sachverhalte interpretiert, nachdem sie verbal beschrieben wurden. Qualitative Methoden standardisieren zwar nicht die Komplexität sozialer Sachverhalte, aber sie reduzieren ebenfalls, nur auf eine andere Weise.⁸ Letztlich hängt die Wahl der Untersuchungsmethode, bei der man sich zwischen den beiden Kategorien entscheidet, von der Zielsetzung der Untersuchung ab.

Das Experteninterview⁹ wird eher dem qualitativen Spektrum zugeordnet, wobei es darin den quantitativen näher ist, als andere qualitative Verfahren.¹⁰ Es unterscheidet sich nur

⁵ MAAß/CLEMENS 2003

⁶ vgl. Abschnitt 1.3: Forschungsrelevanz

⁷ s. GLÄSER/LAUDEL 2004: 23

⁸ Von einer Unterscheidung nach Generieren oder Testen von Theorien, nach Offenheit und Reproduzierbarkeit der Verfahren sollte abgesehen werden; denselben Ansatz hat YIN (2003).

⁹ In der Regel ist ein Experteninterview leitfadengestützt (vgl. TRINCZEK 2004 und GLÄSER/LAUDEL 2004).

¹⁰ vgl. LAMNEK 1989

dadurch vom „normalen“ Interview, als dass ein Verweis auf die Qualität des Interviewpartners darin enthalten ist. Das Erhebungsverfahren verändert sich dadurch nicht. *„Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über [soziale] Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“* (GLÄSER/LAUDEL 2004: 10). Man bezeichnet diese Methode als rekonstruierend, weil Sachverhalte aus der Vergangenheit beleuchtet werden.

6.2.2 Die Fallstudie

Fallstudien werden der qualitativen Forschung zugerechnet. Es gibt diverse Vorurteile gegen das Fallstudiendesign (Vorgehen nicht robust und methodisch im wörtlichen Sinne, Ergebnisse nicht generalisierbar und damit wenig wertvoll, großer Aufwand mit unübersichtlichem Outcome).¹¹ Manche behaupten sogar, es wäre nur eine Vorform anderer Untersuchungsmöglichkeiten und höchstens für explorative Studien geeignet. Weiter oben in der Hierarchie stünden Surveys und historische Studien, geeignet für deskriptive Studien, sowie Experimente, die als einzige dafür geeignet seien, um Erklärungen zu liefern und Kausalzusammenhänge aufzudecken.¹²

YIN (2003) lehnt diese Position ab und vergleicht Fallstudien lieber mit Experimenten, die eine höhere Gültigkeit besitzen. Er ist der Meinung, dass die Möglichkeiten von Fallstudien unterschätzt werden. Sie seien nicht nur für explorative Studien geeignet, sondern auch für deskriptive oder dafür, um auf kausale Zusammenhänge zwischen mehreren Variablen zu schließen. Zwar ist keine Generalisierung im eigentlichen Sinn zulässig, doch die analytische Generalisierung (analytical generalization). Damit ist gemeint, dass man aufgrund der Ergebnisse der Ergebnisse der Fallstudie(n) generelle Aussagen aufstellen kann. Deren Gültigkeit muss natürlich anhand weiterer Forschung überprüft werden. Für YIN stellt sich die Lage so dar, dass die Fallstudie als einfach durchzuführende Methode angesehen wird und sie dementsprechend ungenügend vorbereitet und fehlerhaft durchgeführt wird, worauf schließlich ihr schlechter Ruf basiert. Die Güte der Untersuchung hängt also in großem Maße vom

¹¹ *“The case study has long been (and continues to be) stereotype as a weak sibling among social science methods. [...] Case studies have [...] been denigrated as having insufficient precision (i.e., quantification), objectivity, or rigor”* (YIN 2003: XIII). *“A second common concern about case studies is that they provide little basis for scientific generalization. [...] A third frequent complaint about case studies is that they take too long and result in massive, unreadable documents”* (YIN 2003: 10f).

¹² s. YIN 2003: 3

Engagement des Untersuchungsleiters ab. Es gilt auch bei der Fallstudie gewisse Regeln einzuhalten.¹³

Instrumente im Rahmen von Fallstudien können Interviews, Dokumentenanalyse, Untersuchung von Gegenständen/Objekten und Beobachtungen sein. Es gibt drei Gesichtspunkte unter denen man eine bestimmte Methode auswählt. Welcher Art ist die Fragestellung? Ist eine Kontrolle von verhaltensgesteuerten Ereignissen erforderlich? Beschäftigt sich die Untersuchung mit aktuellen Ereignissen?¹⁴ Untenstehende Abbildung zeigt die Antworten und die diesen entsprechenden Strategien einer Untersuchung. Man sieht, dass zusätzlich die Art der Fragestellung einen Einfluss auf die Wahl der Untersuchungsmethode Einfluss hat.

Strategie	Form der Forschungsfrage	Kontrolle von relevanten Ereignissen erforderlich?	Fokus auf gegenwärtige Ereignisse?
Experiment	Wie, Warum?	Ja	Ja
Survey	Wer, Was, Wo, Wie viel(e)?	Nein	Ja
Sekundäranalyse	Wer, Was, Wo, Wie viel(e)?	Nein	Ja/Nein
Geschichtliche Analyse	Wie, Warum?	Nein	Nein
Fallstudie	Wie, warum?	Nein	Ja

Tabelle 6-1: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsstrategien
(nach Yin 2003: 5)¹⁵

Eine Fallstudie als Forschungsstrategie ist folglich darüber definiert, dass sie ein aktuelles Phänomen im realen Kontext untersucht, wobei der Forscher keine Kontrolle über relevante Ereignisse hat.

6.2.3 Die qualitative Inhaltsanalyse

Anstatt auf Häufigkeiten abzuheben, versucht die qualitative Inhaltsanalyse inhaltliche Informationen herauszufiltern und zu verarbeiten. Im Gegensatz zur quantitativen Analyse, wird die Komplexität nicht so stark reduziert und steht nicht „[...] in einem gewissen Konflikt mit dem methodologischen Prinzip des Verstehens als Basishandlung sozialwissenschaftlichen Forschens“ (GLÄSER/LAUDEL 2004: 192). Zuerst werden die relevanten Inhalte aus Tex-

¹³ Mehr zu den Vorgaben in Abschnitt 6.10; für die konkrete Umsetzung s. 6.7, 6.9 und 6.10

¹⁴ „[...] the type of research question posed, [...] the extent of control an investigator has over actual behavioral events, and [...] the degree of focus on contemporary as opposed to historical events“ (YIN 2003: 5).

¹⁵ Originaltabelle in Englisch

ten o.ä. extrahiert, dann analysiert und schließlich interpretiert. Zur Extraktion ist ein Suchraster nötig, welches sich aus den theoretischen Vorüberlegungen und der Forschungsfrage ergibt. Außerdem wird ein Kategoriensystem angelegt und die Informationen diesen zugeordnet. Allerdings ist es offen, sodass auch nicht erwarteten Informationen weiterverarbeitet werden können.

In den untersuchten Fallstudien wird besonders auf mittelständische Charakteristika (= Kategorie) geachtet, sowie die Übereinstimmung der Corporate-Citizenship-Aktivitäten mit den Vorgaben der verwendeten Definition.

6.3 Art der Fragestellung

Das Erkenntnisinteresse liegt so, dass eine rekonstruierende Untersuchung notwendig ist. Es sollen Vorgänge in der Vergangenheit untersucht werden, nämlich die Ursachen für ein bestimmtes Phänomen. Die Frage nach dem „Wie“ ist entscheidend für die Wahl der Untersuchungsart, ebenso wie die Tatsache, dass Handlungen von Bedeutung sind (in diesem Fall die eines kollektiven Akteurs), nicht nur die Wahrnehmung und Verarbeitung der Realität.¹⁶

6.4 Methodisches Vorgehen und Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner

Im Rahmen dieser Arbeit wurden Experteninterviews durchgeführt, um Informationen über das Vorgehen von *fünf* verschiedenen KMU bezüglich ihrer Corporate-Citizenship-Maßnahmen, besonders in Zusammenhang mit ihrer Strategie, zu erhalten. Darüber hinaus wurden keine weiteren Quellen benutzt. Ausnahmen stellen Leitbilder dar, wenn vorhanden, ob in gedruckter Form oder im Internet abrufbar. Außerdem wurden die Interviews zusammenfassend transkribiert und dem jeweiligen Interviewpartner noch einmal schriftlich vorgelegt. So wurde ihnen die Möglichkeit gegeben Falschaussagen zu korrigieren und ergänzende Informationen hinzuzufügen.

Befragt wurden leitende Personen, also der Unternehmenseigner selbst, der Geschäftsführer oder ein Mitglied der Geschäftsführung. Oft waren befragte Personen zugleich Geschäftsführer und Inhaber, wie das eben für mittelständische Unternehmen charakteristisch ist. Grund für die Befragung von leitenden Personen war, dass strategische Entscheidungen vor allem von ihnen gefällt werden. Mitarbeiter wurden nicht befragt. Ihr Grad der Eingebunden-

¹⁶ vgl. GLÄSER/LAUDEL 2004: 67

heit bzw. ihre Einstellung gegenüber dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens wurde ebenfalls von der Führungskraft erfragt.

Ziel war es, möglichst geeignete Unternehmen zu finden, die sich erstens, bereits möglichst lange gesellschaftlich engagieren, und zweitens, dies vor einem strategischen Hintergrund tun. Deshalb wurden sie nicht zufällig ausgewählt. Das Mittel der Selbstselektion¹⁷ wurde bewusst eingesetzt, indem Anfragen an die Industrie- und Handelskammer Hochrhein-Bodensee (Email), über die lokale Presse (Südkurier; Artikel) und den Emailverteiler des Fachbereichs Politik- und Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz getätigt wurden. Darüber hinaus führten eigene Recherchen zum Auffinden geeigneter Interviewpartner.

6.5 Auswahl der untersuchten Unternehmen

Letztendlich wurden *zehn* Interviews geführt, wovon *fünf* in diese Untersuchung einfließen.¹⁸ Es gab noch mehr Kontakte mit Unternehmen, die jedoch nach einer kurzen Überprüfung oben aufgeführter Kriterien abgebrochen wurden. Darüber hinaus war natürlich die Bereitschaft der Unternehmen, ein Interview zu geben, für die Teilnahme an der Untersuchung entscheidend.

6.6 Analyseeinheit

Die Analyseeinheit dieser Untersuchung bildet das als kollektiver Akteur verstandene Unternehmen. Zu seinem Charakter und seinen Handlungen wird der Experte stellvertretend befragt. Dabei wird davon ausgegangen, dass das im Unternehmen vorhandene kollektive Wissen in Bezug auf die relevanten Bereiche besonders im ausgewählten Interviewpartner – in Folge seiner Position als Teil des kollektiven Akteurs – vorhanden ist. Dabei ist es interessant zu sehen, ob der untersuchte kollektive Akteur, der zu einer im bestimmten Umfang charakterisierten Klasse gehört (KMU), sich anders verhält in Bezug auf Corporate Citizenship oder nicht bzw. was für ein erfolgreiches Handeln seinerseits ausschlaggebend ist.

¹⁷ So lautet die Bezeichnung eines Bias (Fehler), der in quantitativen Studien, die auf eine ausgesuchte Allgemeinheit verallgemeinern wollen, vermieden werden sollte: „[...] sind Stichprobenverzerrungen erheblichen Ausmaßes durch [...] Selbstrekrutierung zu erwarten“ (SCHNELL/HILL/ESSER 2005: 359). Im Zuge einer qualitativen Untersuchung ist dieser Umstand jedoch nicht von (negativer) Relevanz.

¹⁸ Die restlichen Interviews konnten aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nicht mit hinein genommen werden. Die letzte Auswahl der Fallbeispiele erfolgte mit dem Ziel, eine möglichst breite Palette an verschiedenstem gesellschaftlichem Engagement darzubieten.

6.7 Durchführung der Befragung

Die nicht-standardisierten Einzelinterviews wurden mithilfe eines Leitfadens in Form eines persönlichen Gesprächs durchgeführt. Sie dauerten jeweils 25-50 Minuten und wurden auf Tonband aufgezeichnet.¹⁹

Ein Leitfaden ist dadurch charakterisiert, dass er eine bestimmte Anzahl von Fragen enthält, die die Operationalisierung der Forschungsfragen darstellen. Er soll sicherstellen, dass alle relevanten Informationen abgefragt werden.²⁰ Die Reihenfolge der Fragen kann einen Einfluss auf die Antworten haben. Deshalb wurde sie nur verändert, wenn der Befragte von sich aus das Thema wechselte, und zwar um einen Bruch im Gespräch zu vermeiden. Denn *„viel wichtiger als die Standardisierung von Gesprächssituationen ist die Annäherung des Interviews an einen natürlichen Gesprächsverlauf“* (GLÄSER/LAUDEL 2004: 147). Überdies wurden natürlich weitere Fragen spontan eingestreut, falls es im Gespräch als notwendig erschien, um an relevante Informationen zu gelangen. Zuerst wurden ein paar Faktfragen gestellt, die keiner großen Erwähnung bedürfen. Sie betrafen die Mitarbeiteranzahl, den Umsatz pro Jahr (<2, 2-10, 10-50, >50 Mio. Euro), das Unternehmensleitbild (Vorhanden: Ja oder Nein) und die Unternehmensführung (geschäftsführergeführt vs. inhabergeführt). Sie dienten einem entspannten Gesprächseinstieg, weil die Antworten sehr leicht fielen. Wenn nötig, wurden die Interviewpartner noch gebeten kurz das eigene Unternehmen und die eigene Tätigkeit vorzustellen.

Die genauen Fragestellungen wurden gegenüber den verschiedenen Interviewpartnern beibehalten.²¹ Manche Fragen wurden im Lauf der Untersuchung erst hinzugenommen.²² Außerdem wurde vor allem zu Beginn des Interviews so wenig wie möglich interveniert, wenn

¹⁹ Alle fünf relevanten Interviews liegen dieser Arbeit auf einer CD-Rom bei.

²⁰ Die Fragen zum Thema Corporate Citizenship wurden aufgrund der offensichtlich fehlenden Fachkenntnis des Interviewpartners in einem Fall nicht gestellt (Fallbeispiel Nr. 3).

²¹ Dieses Vorgehen ist aus verschiedenen Gründen die zweckmäßigste für Experteninterviews (s. GLÄSER/LAUDEL 2004: 41). So lässt man dem Experten genug Freiraum möglichst viel seines Wissens zu präsentieren (nicht-standardisiert), vergisst aber auch nicht wichtige Punkte, und macht die untersuchten Fallbeispiele besser vergleichbar.

²² Das ist nicht ungewöhnlich für Untersuchungsabläufe mit Leitfäden (s. GLÄSER/LAUDEL 2004: 146). Auf wichtige Fragen, die im Verlauf der Datenerhebung hinzukamen und vorhergehenden Interviewpartnern nicht gestellt werden konnten, wurden eigene Antworten in Form von Annahmen formuliert. Diese fanden Eingang in die transkribierte Zusammenfassung des betreffenden Interviews, welche ich den Interviewpartnern zur Durchsicht zukommen ließ. So konnten Falschaussagen bei Bedarf von diesen korrigiert werden (betrifft Fallbeispiele Nr. 1-3).

der Gesprächspartner eine Frage beantwortete, um seine subjektiven Relevanzstrukturen zur Entfaltung kommen zu lassen.²³ Wenn jedoch nötig, wurde nachgefragt, oder Gegenargumente wurden geäußert, um an relevante Informationen zu gelangen.²⁴

Vorab erhielten alle Befragten ein Anschreiben mit einer kurzen Erläuterung des Forschungsinhaltes sowie den Leitfaden mit den relevanten Fragen für das Interview zur Vorbereitung. Dies war im Rahmen der positiven Darstellung des Projektes nötig, um die Interviewpartner zu informieren und für die Studie zu gewinnen.

Direkt vor dem Interview wurde der Forschungszusammenhang nochmals erläutert und die Erlaubnis eingeholt, das Gespräch aufzuzeichnen.

6.8 Auswahl der Fragestellungen

Die Fragen wurde in Anlehnung an bereits durchgeführte Studien zum Thema Corporate Citizenship formuliert bzw. teilweise aus ihnen übernommen.²⁵ Die Fragen waren in 5 Abschnitte mit unterschiedlichen Überschriften unterteilt: Gesellschaftliches Engagement, Mittelstand, Corporate Citizenship, Strategie und Projektmanagement (s. Anhang).

6.9 Erläuterung der Fragestellungen

1. *Wie und wo haben sie sich gesellschaftlich engagiert? Haben sie Aufzeichnungen darüber angefertigt?*

Die erste Hauptfrage kommt auf das Hauptthema des Interviews zu sprechen: Das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen. Sie ist sehr offen angelegt und lädt zum Erzählen ein.²⁶ Ziel war es, möglichst viel über die einzelnen Engagementbereiche und Projekte im

²³ vgl. TRINCZEK 2005: 212, 218

²⁴ Besonders bei Manager-Typen als Gesprächspartner, die wenig Zeit haben und es gewohnt sind nur relevantes möglichst knapp zu besprechen, kann eine argumentativ-diskursive Interviewführung hilfreich sein, obwohl allgemein eine neutral-unterstützende gefordert wird (s. TRINCZEK 2005: 218).

²⁵ MAAß/CLEMENS 2003, PAAR 2005

²⁶ „Erzählanregungen sind wichtiger als Detailfragen, sie sollten zuerst gestellt werden, in der Hoffnung, dass sich Detailfragen erübrigen“ (GLÄSER/LAUDEL 2004: 141). Das Erzählen dürfte auch Managertypen nicht schwer fallen, da es um keine Geschäftsangelegenheiten geht, sondern um freiwillige, gute Taten, von denen jeder gerne erzählt (vgl. TRINCZEK 2005: 219).

Gesamtzusammenhang zu erfahren. Mit gezielten Nachfragen konnten Details geklärt werden, falls nötig. Besonders wichtig erschien mir in diesem Zusammenhang, ob das gesellschaftliche Engagement dokumentiert war oder nicht. Denn letztendlich hängen davon in großem Maße die breite Implementation im Unternehmen, die Außendarstellung und ein mögliches Controlling der Projekte ab.

Neben den inhaltlichen Zielen diene die Frage dazu den Interviewpartnern einen leichten Einstieg in das Gespräch zu eröffnen, da es sich um eine sehr offene Frage handelt, auf die der Interviewpartner auf jeden Fall sofort antworten kann, auch wenn er sich nicht vorbereitet hat. Das ist wichtig für den weiteren Verlauf des Interviews.²⁷

2. Was sind die Gründe für ihr Engagement? Was motiviert sie, was schreckt sie ab?

Auch die zweite Hauptfrage ist einfach, offen und klar. Es geht um die Motive, die hinter den Corporate-Citizenship-Aktivitäten stecken. Dabei sollte nicht nur in Erfahrung gebracht werden was für ein Engagement von Unternehmen spricht, sondern auch was dagegen spricht. Schließlich liegen hier vielleicht auch Gründe, die gegen eine strategische Nutzung von Corporate Citizenship sprechen.

Die Nachfrage präzisiert, welche Informationen gewünscht werden, und bringt negative Aspekte mit ins Spiel.

3. Mithilfe welcher Partner oder Engagementinstrumente werden die Projekte realisiert? Warum?

Diese Frage geht vertiefend auf das Thema der ersten Frage ein. In der verwendeten Definition ist es wichtig, dass kompetente Partner die Unternehmen bei der Erfüllung ihrer Corporate-Citizenship-Aktivitäten unterstützen, um eine möglichst hohe Wirkung des gesellschaftlichen Engagements zu gewährleisten. Es sollte also geklärt werden, wer als Partner angesehen wird und ob die Wichtigkeit der Auswahl geeigneter Partner erkannt wird.

²⁷ „Als erste Frage sollte immer eine `Anwärmfrage´ gestellt werden, [...] die für den Interviewpartner leicht zu beantworten ist [...]. Dadurch können eventuelle Spannungen gelöst werden [...]“ (GLÄSER/LAUDEL 2004: 143).

Außerdem sollte noch mehr Klarheit dahingehend erreicht werden, welche Engagementinstrumente genau zum Einsatz kamen bzw. kommen. Beim Nichtverstehen der Frage wurden dem Gesprächspartner Beispiele gemacht bzw. Auswahlmöglichkeiten gegeben.²⁸

4. Was sind für sie Charakteristika des Mittelstandes?

Diese Meinungsfrage bezieht sich auf das Wesen der KMU in Abgrenzung zu großen Unternehmen. Abgesehen von Mitarbeiteranzahl oder Umsatz gibt es noch weitere typische Merkmale für mittelständische Unternehmen. Mit dieser Frage sollte herausgefunden werden, ob sich die Interviewpartner (und damit stellvertretend die Unternehmen) der besonderen Stellung in der Gesellschaft bewusst sind. Außerdem bestand hier die Möglichkeit noch mehr über das Selbstverständnis des Unternehmens/des Unternehmers zu erfahren sowie etwas über neue, unbeachtete Aspekte bezüglich des Mittelstandes.

5. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Corporate Citizenship“?

Im nächsten Frageblock drehte sich alles um den Begriff Corporate Citizenship bzw. gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Allgemeinen. Die Absicht der fünften Frage war es herauszufinden, inwiefern der Gesprächspartner mit dem theoretischen Hintergrund vertraut ist. Das kann auch einen Hinweis darauf liefern, wie gut die Aktivitäten in das allgemeine Management eingebettet sind. Dem Gesprächspartner wurde es bewusst überlassen seine Definition gesellschaftlichen Engagements zu formulieren und den englischen Begriff nach seinen Vorstellungen zu interpretieren, falls unbekannt. Im Anschluss wurden sie mit der genauen Definition nach WESTEBBE/LOGAN (1995) vertraut gemacht, und es wurden auch die Aspekte nach PAAR (2005) erläutert (Win-Win-Situation, Kooperation).

6. Wie ist Corporate Citizenship innerhalb ihres Unternehmens verankert und wie beurteilen sie die Qualitäten ihres Unternehmens als Corporate Citizen?

Frage Nummer sechs zielte auf die Einbettung von Corporate Citizenship in den Organisationsaufbau und -ablauf der Unternehmen ab. Es sollte herausgefunden werden, wie die Mitarbeiter involviert sind. Außerdem wurde nach einer bewertenden Einschätzung der eigenen Aktivitäten verlangt. Das ist wichtig in dem Zusammenhang, dass die Untersuchung Erfolgs-

²⁸ Vgl. dazu Abschnitt 4.4: Corporate-Citizenship-Instrumente

potentiale für die Anwendung von Corporate Citizenship in KMU herausfinden will, und strategischer Erfolg die erfolgreiche Durchführung einer der Gesellschaft zugute kommenden Aktivität voraussetzt.

7. Wie beurteilen Sie generell den Umgang mit Corporate Citizenship in der Unternehmenswelt?

Diese Bitte um eine Einschätzung hatte den Zweck, die aktuelle Situation aus Sicht eines Unternehmers (Insider) zu beleuchten, und außerdem nochmals das eigene Verständnis als Corporate Citizen in Abgrenzung zu anderen – ein mögliches strategisches Ziel – indirekt offen zu legen.

8. Wie beurteilen sie die Rahmenbedingungen für gesellschaftliches Handeln?

Die Rahmenbedingungen können entscheidend sein für das Ausmaß des gesellschaftlichen Engagements. Jedes Unternehmen hat eine eigene subjektive Sichtweise, die es galt offen zu legen. Bei Antwortschwierigkeiten wurden Kritikpunkte aus anderen Studien angesprochen, die Firmen daran hinderten sich gesellschaftlich (noch mehr) zu engagieren (Steuerrecht, Vertragsrecht, Vermittlung von Gebern und Empfängern, Tarifrechtliche Regelungen bezüglich der Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten während der Arbeitszeit, (fehlende) Anerkennung und Förderung durch den Staat, öffentliche Meinung).

*9. Welche Ziele werden innerhalb der einzelnen Engagementbereiche verfolgt?
Warum?*

Hier sollte konkret erfragt werden, welche Projekte welchen strategischen Zielen zuzuordnen sind. Bei Antwortschwierigkeiten wurden die Möglichkeiten gemeinsam mit den möglichen Strategieabsichten aufgezählt.²⁹

10. Wie ist ihre strategische Ausrichtung allgemein? Welche strategischen Ziele verfolgen sie? Wer ist dafür verantwortlich? Sind sie schriftlich notiert?³⁰

²⁹ Vgl. dazu Abschnitt 4.6.4.3: Strategische Unternehmensziele bei Corporate-Citizenship-Maßnahmen

³⁰ Die beiden letzteren Fragen wurden erst ab dem 3. Interview gestellt.

Das Erkenntnisinteresse der ersten beiden Fragen lag darin zu erfahren, ob die allgemeinen strategischen Ziele des Gesamtunternehmens mit denen übereinstimmen, die mit dem gesellschaftlichen Engagement verfolgt werden oder nicht.

Die dritte Frage zielte auf die Mitarbeiterpartizipation ab bzw. die organisatorischen Zuständigkeiten. Die letzte Frage sollte in begrenztem Maß Aufschluss über den Grad der Formalisierung und Professionalisierung des jeweiligen Unternehmens geben, in dem sie auf Meilensteine und Strategiepapiere abzielt.

11. Inwiefern haben sich die einzelnen Corporate-Citizenship-Maßnahmen auf das Erreichen der strategischen Ziele ausgewirkt?

Diese Frage zielte konkret auf den Kausalzusammenhang zwischen der Anwendung von Corporate Citizenship und dem strategischen Erfolg ab. Die Unternehmen sollten als Antwort den Nutzen des Engagements aus ihrer Sicht darlegen. Für die Untersuchung ist diese Frage von entscheidender Bedeutung, weil die Antworten erkennen lassen sollen, ob die „Anwendung“ von Corporate Citizenship in KMU Erfolg verspricht oder nicht.

12. Inwiefern wird Projektmanagement in ihrem Unternehmen eingesetzt?

Diese Frage wurde gestellt, weil laut Literatur gesellschaftliches Engagement „leichter fällt“, wenn man mit dieser Art des Managements vertraut ist.³¹

Als leicht zu beantwortende Frage, die unter Umständen auch schon im Gesprächsverlauf beantwortet wurde, rundet sie das Interview ab und lässt dem Interviewpartner die Gelegenheit danach oder stattdessen seine Antwort auf eine andere Frage zu ergänzen.³²

6.10 Methodische Güte der Untersuchung und Geltungsbereich der Erkenntnisse

Wie auch für andere Arten von Untersuchungen, gelten bestimmte Kriterien für die Güte dieser Untersuchung, wie Validität der Ergebnisse oder Reliabilität der Instrumente.

Um die **Konstruktvalidität** zu erhöhen – damit ist die Qualität bzw. Richtigkeit der Erkenntnisse gemeint – wurden den Interviewpartnern ihre Aussagen in Form einer transkri-

³¹ Vgl. dazu Abschnitt 5.7: Projektmanagement

³² Zur Wichtigkeit der letzten Frage in einem Leitfadeninterview siehe GLÄSER/LAUDEL 2004: 144.

bierten Zusammenfassung noch einmal vorgelegt, um interpretatorische Fehler auszuschließen.

Die **interne Validität** muss nur beachtet werden, wenn eine Studie kausale Zusammenhänge ergründen will, nicht aber bei explorativen Studien, wie die meine.³³

Die **externe Validität** besagt, inwiefern man von den Ergebnissen der untersuchten Fälle auf nicht untersuchte Fälle (in diesem Fall andere KMU) schließen kann.³⁴ Ich formuliere zum Abschluss meiner Untersuchung zwar Hypothesen, die generellen Charakter haben, jedoch bin ich mir bewusst, dass diese erst anhand einer geeigneten empirischen Untersuchung überprüft werden müssen, bevor sie eine generelle Gültigkeit haben. Damit ist das Gütekriterium der externen Validität nicht von Bedeutung für meine Untersuchung.

Der Grad der **Reliabilität** sagt aus, wie zuverlässig die Messinstrumente sind. Im optimalen Fall müsste bei einer Wiederholung der Studie genau dasselbe Ergebnis erzielt werden. Bei statistischen Untersuchungen bspw. kann dieses Gütekriterium unter anderem rechnerisch ermittelt werden, was hier jedoch nicht möglich ist. Letztendlich geht es darum Fehler und Verzerrungen in den Messungen zu beseitigen. In der vorliegenden Arbeit versuche ich diesem Anspruch gerecht zu werden, indem ich den gesamten Forschungsprozess detailliert schildere, sodass eine Wiederholung der Studie auf dieselbe Art und Weise möglich wäre. Da es sich aber nicht um eine vollständig standardisierte Befragung handelt, ist die Zuverlässigkeit der Messinstrumente geringer, als bei standardisierten Interviews.

Die relevanten Informationen stammen größtenteils aus einer Quelle (Interview). Triangulation fand also nur in sehr beschränktem Maße statt (Informationen auf der jeweiligen Homepage).³⁵ Auf jeden Fall aber ist die Qualität und die Wahrheitstreue der Informationen als hoch anzusehen, weil es die Interviewpartner durchgehend über die gesamten Abläufe im Betrieb Bescheid wussten und kein offensichtlicher Druck auf ihnen lag, der sie hätte veranlassen können Falschinformationen zu liefern. Allein bei Einschätzungsfragen bleibt natürlich die Unsicherheit der unvollständigen Information.

Aufgrund der Auswahlmethode und der geringen Fallzahl können die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden. Das ist aber auch nicht das Ziel dieser Arbeit. Es sollen Hypothesen generiert werden, die man mittels einer weiteren Studie, die die erforderlichen Kriterien erfüllt, auf ihre Gültigkeit testen kann.

³³ “[...] *Internal validity is only a concern for causal (or explanatory) case studies [...]*“ (YIN 2003: 36).

³⁴ s. YIN 2003: 37

³⁵ “Die Kombination unterschiedlicher Methoden in der empirischen Untersuchung bezeichnet man als Triangulation“ (GLÄSER/LAUDEL 2004: 102).

6.10.1 Theoretische Fundierung

Auch wenn die Studie in erster Linie explorativen Charakter hat, ist es notwendig, sich Gedanken über eine theoretische Fundierung zu machen.³⁶ Auf jeden Fall aber sollte man genau beschreiben, was a) genau explorativ erforscht werden soll, b) welchen Zweck die Untersuchung hat und c) anhand welcher Kriterien der (Miss-)Erfolg des Forschungsprojektes zu bemessen ist.³⁷

Ziel dieser Untersuchung ist es zu überprüfen, inwiefern auch KMU – basierend auf ihren organisatorischen Besonderheiten – als Corporate Citizens tätig werden können, sodass eine Win-Win-Situation bezüglich ihrer strategischen Ziele entsteht. Im Unterschied zu großen Unternehmen haben Projektmanagement und damit strategisches Management in KMU meist noch keinen festen Platz, wie das in Großunternehmen oft der Fall ist. Man sagt KMU „[...] oft eine Schwäche im strategischen Denken, Handeln und Führen [...]“ (FUEGLISTALLER/FREY/HALTER 2003: 10) nach.³⁸ Das hat zwar keine Auswirkungen auf das gesellschaftliche Engagement an sich, was die Häufigkeit betrifft, wohl aber schon auf die Wirkung, sowohl in Bezug auf die Gesellschaft (Außenwirkung), als auch in Bezug auf den Nutzen für das Unternehmen selbst (Innenwirkung), wird vermutet. Diese Arbeit will herausfinden, welche Faktoren für den Erfolg von KMU auf dem Gebiet Corporate Citizenship von entscheidender Bedeutung sein können.³⁹ Der Erfolg bezieht sich dabei weniger auf die konkreten Projekte gesellschaftlichen Engagements, als auf die Auswirkungen derselben auf die strategischen Ziele der Unternehmen.⁴⁰

³⁶ Vgl. YIN (2003: 29): „*For case studies, theory development as part of the design phase is essential, whether the ensuing case study’s purpose is to develop or test theory*“; vgl. dazu auch GLÄSER/LAUDEL 2004: 28f

³⁷ YIN (2003: 23) führte als Beispiel Columbus an, der einen Seeweg (im Gegensatz zum Landweg, b) nach Indien finden wollte (Zielsetzung, a), indem er nach Westen segelte. Seine Kriterien, um die Bewohner Indiens zu erkennen, waren jedoch falsch (c).

³⁸ Das ist auf die Einschätzung zurückzuführen, dass strategisches Management die Flexibilität von KMU verringert, wertvolle Zeit in Anspruch nimmt, die man nicht hat, und drittens in einen „Papierkrieg“ ausartet (FUEGLISTALLER/FREY/HALTER 2003: 9).

³⁹ Die abschließende Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

⁴⁰ Sicherlich kann man aber von einem positiven Zusammenhang der beiden Erfolgsarten ausgehen. Je erfolgreicher ein gemeinnütziges Projekt ist, desto höher der strategische Zielerreichungsgrad. Weshalb auch Faktoren für die erfolgreiche Durchführung von Corporate-Citizenship-Projekten gesucht werden.

7 Auswertung der untersuchten Fallbeispiele¹

Die Erfahrungen während der Interviews waren durchweg positiv. Die Interviewpartner waren sehr aufgeschlossen, auskunftsbereit und gut vorbereitet. Das Thema wurde als interessant empfunden und als willkommene Abwechslung, oder als Reflektionsimpuls bezüglich des eigenen Denkens und Handelns aufgefasst.

7.1 Fallspezifische Analyse

Im Folgenden werden nun die untersuchten Fallbeispiele vorgestellt. Es handelt sich um *fünf* kleinere und mittlere Betriebe, meist aus Konstanz. Die Branchenzugehörigkeit ist unterschiedlich. Sie kommen aus den Bereichen Unternehmensberatung, Mediendesign, Vermögensberatung, dem Kfz-Handwerk, der industriellen Dienstleistungen und der Wirtschaftsförderung.

Zuerst werden die wichtigsten Fakten zum Einzelfall aufgeführt. Es folgt jeweils ein Auszug aus dem Leitbild des Unternehmens zum eigenen Verständnis gegenüber gesellschaftlichen Engagements – sofern vorhanden. Eine Tabelle ergänzt fehlende Informationen, fasst bereits gesagtes zusammen und beinhaltet erste analytische Ansätze. Es wird unter anderem notiert, ob die fünf Voraussetzungen, die das gesellschaftliche Engagement in besonderem Maße beeinflussen, erfüllt werden oder nicht, welches Corporate-Citizenship-Ziel und welche Corporate-Citizenship-Strategie dem Engagement zugrunde liegt sowie welche strategischen Ziele man dadurch anstrebt.

Anschließend werden die *relevanten* Sachverhalte im Hinblick auf die Fragestellung (Corporate Citizenship → strategischer Erfolg?) fallspezifisch analysiert und interpretiert. Dabei erfolgt die Orientierung an der eingeführten Definition *von* und den Leitkriterien *für* Corporate Citizenship. Im Anschluss an die Fallstudien folgt eine fallübergreifende Analyse der Antworten.

¹ Alle Aussagen in diesem Kapitel beziehen sich nur auf die fünf, in die abschließende Untersuchung mit aufgenommenen Unternehmen.

7.1.1 Fallbeispiel Nr. 1: Translake

7.1.1.1 Fakten

Die Translake GmbH hat 17 Mitarbeiter, einen Umsatz von weniger als 2 Mio. Euro im Jahr und ist ein inhabergeführtes Beratungsunternehmen. Sie verfolgt eine grenzenübergreifende Geschäftsstrategie (Österreich, Schweiz): Im gesamten Bodenseeraum will sie Kooperationen fördern sowie Netzwerke aufbauen und unterstützen, sowie Kunden beraten. Kunden werden wie Partner behandelt, die Arbeit ist lösungsorientiert. Das Unternehmen versteht sich „*als Motor für die Region*“. Rein inhaltlich macht sich die Firma für gesellschaftspolitische Ziele stark, indem sie bei der wirtschaftlichen und politischen Entwicklung der Region mithilft.

Der Geschäftsführer und Inhaber engagiert sich persönlich sehr stark, jedoch ohne strategischen Hintergrund („*Freundschaftsdienste*“), z.B. moderiert er in Schulen den pädagogischen Tag. Von ihm ging auch die Initiative für das Stipendium „*für globales Lernen und Verantwortung*“ aus. Auslöser war ein guter Start des neugegründeten Unternehmens in die Geschäftswelt. Die Kriterien für das Engagement, die auch von den Mitarbeitern mitbestimmt wurden, waren die inhaltliche Verknüpfung mit der Arbeit des Unternehmens, der direkte Kontakt zum Projekt, die Nachhaltigkeit des Projekts und dass das Unternehmen in dem Engagement wieder erkennbar sein sollte (Zusatznutzen).²

In Zusammenarbeit mit der Inwent gGmbH (Internationale Weiterbildung und Entwicklung) wird jungen Erwachsenen im Alter von 21-30 Jahren, die studieren oder eine abgeschlossene Berufsausbildung haben, im Rahmen des ASA-Programms³ ermöglicht, für 3 Monate in Entwicklungsprojekten gleichzeitig zu arbeiten und zu lernen. Die Projekte haben zum Ziel, sich für eine nachhaltige und sozial gerechte Entwicklung einzusetzen (Entwicklungspolitische Problemstellung). Durch das Stiften von 3000 Euro können so jährlich zwei Bewerber ausgewählt werden. Eigene (studentische) Mitarbeiter werden bevorzugt.

Neben dem Stipendium stellt Translake seine Arbeitsräume als Ausstellungsräume für Künstler aus der Region zur Verfügung. Außerdem sind die Arbeitszeiten für die Mitarbeiter sehr flexibel, sodass diese sich für privates Engagement Zeit nehmen können.

² Diese Aussagen beziehen sich auf das Engagement „Stipendium“, nicht auf das Engagement „Ausstellungsräumlichkeiten“.

³ Arbeits- und Studienaufenthalte in Afrika, Lateinamerika, Asien und Südosteuropa.

Vision

Gemeinsame Werte sind die Grundlage unserer Arbeit und unserer Beziehung zu Kunden und Partnern.



Abbildung 7-1: Auszug Leitbild Translake
(Quelle: www.translake.org⁴)

Engagement	-Instrument	-Bereich	Partner	CC-Ziel	CC-Strategie
Stipendium	Spende (Dienstleistungen)	kulturpolitisch	Inwent GmbH	Impulsgebung	Förderstrategie
Ausstellungsräumlichkeiten	Nutzungsgestaltung	Kunst	Künstler aus der Region	Leistungsinnovation	Initiierungsstrategie
<input checked="" type="checkbox"/>	- Ges. Eng. im U-Leitbild verankert - Projektmanagement - CC-Konzept bekannt		Strategische Ziele		
<input checked="" type="checkbox"/>	- CC-Berichtswesen - Schriftliche Fixierung strat. Ziele				
				<ul style="list-style-type: none"> - Imageverbesserung Firma in der Öff. - Förderung Motivation Mitarbeiter - Erhöhung Mitarbeiterbindung - Verbesserung Personalrekrutierung - Eigeninteresse Unternehmer - (Qualifizierung Mitarbeiter) - (Wissenserweiterung) 	

Tabelle 7-1: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 1⁵

⁴ www.translake.org → Über uns → Vision

⁵ Die eingeklammerten strategischen Ziele wurden nicht ausdrücklich vom Interviewpartner benannt.

7.1.1.2 Analyse und Interpretation

Ausschlaggebend für das gesellschaftliche Engagement ist das Interesse des Inhabers, was sich auch in der Tatsache widerspiegelt, dass das Konzept Sozialkapital Eingang in das Leitbild der Firma gefunden hat. Das Unternehmen bringt darin zum Ausdruck, dass es sich sowohl selbst engagieren, als auch andere zum gesellschaftlichen Engagement anregen will. Dass ein Teil des Unternehmens-Gewinns in ein soziales Projekt fließt, wird von den Mitarbeitern „gestützt“, war aber anfangs nicht selbstverständlich. Diese Tatsache war sicher mit ein Grund, wieso bei der Auswahl des Engagements von Anfang an Nutzenabwägungen für das eigene Unternehmen eine Rolle spielten. Die Kriterien wurden bereits aufgezählt.

Die erfolgreiche Durchführung der Auslandsaufenthalte basiert auf einem festgelegten Kommunikationskanal (Pressebeauftragte im Unternehmen hält Kontakt) und einem erfahrenen Partner mit der Inwent gGmbH. *„Das Kennzeichen des ASA-Programms ist es, dass die Leute sorgfältig ausgewählt werden, sorgfältig vorbereitet, und nachbereitet werden.“* Hier kann Sozialkapital entstehen durch Zusammenarbeit und Austausch untereinander.⁶ Des Weiteren sind der hohe Grad der Mitbestimmung (des Unternehmens) bei der Auswahl der Personen⁷ und die Begleitung des Projekts als wichtige Faktoren hervorzuheben, die den Erfolg der Sache garantieren. Das starke Involvement des Unternehmens ist für diese Art des Engagements (Spende) ungewöhnlich. Letztendlich sind die nebenher laufenden Aktivitäten wohl auf die strategischen Absichten des Unternehmens zurück zu führen, welches vom gesellschaftlichen Engagement so stark als möglich profitieren will.⁸ Aber nicht nur das: *„Du kannst das [den Nutzen des gesellschaftlichen Engagements] nicht in Mark und Pfennig rechnen. Das ist einfach eine Frage für das eigene Wohlbefinden; stützt das... das ist viel wert!“*

Abgesehen von der verantwortlichen Kontaktperson für das Stipendium beschränkt sich das Engagement der meisten Mitarbeiter auf die organisatorische Vorbereitung der Vernissagen. Dies ist durchaus als Corporate Volunteering zu werten. Die persönliche Teilnahme am ASA-Programm wiederum nicht, jedoch bildet diese Tatsache einen wichtigen Bestandteil der strategischen Absichten hinsichtlich Mitarbeitermotivation und -qualifikation. Kommen die Stipendiaten von außerhalb des Unternehmens, stellen sie unter Umständen geeignete Nachwuchskräfte für Translake dar. Darüber hinaus will sich Translake als attraktiver Arbeitgeber *„für engagierte Leute“* darstellen, durch Corporate Citizenship,

⁶ Es ist die erste direkte Kooperation der gemeinnützigen Gesellschaft mit einem Wirtschaftsunternehmen!

⁷ Das Stipendium ist ausschließlich für Studierende aus dem Bodenseeraum gedacht.

⁸ Deshalb wurde im Feld „Engagement-Instrumente“ der Begriff „Dienstleistungen“ in Klammern ergänzt (s. Tabelle 9-1).

Durch den direkten Kontakt mit Personen und/oder Institutionen im Ausland, kann die Firma ihr Wissen erweitern und unter Umständen nützliche Erkenntnisse für ihr Kerngeschäft gewinnen, in dem es bspw. konzeptionelle Ansätze aus anderen Ländern übernimmt. Das gilt umso mehr, als dass Mitarbeiter selbst die Chance haben den Auslandsaufenthalt zu absolvieren. Zusätzlich kommen dem Unternehmen die verbesserten Sprachkenntnisse der Mitarbeiter und erweiterte Soft Skills zugute.⁹ Der Geschäftsführer betonte außerdem: *Ziel dabei ist, [...] späteren Führungskräften [...] die Erfahrung mitzugeben, dass die Welt auch andere Komponenten hat.*“

Das interkulturelle Engagement ist höchst glaubwürdig, weil es zur grenzüberschreitenden Arbeit¹⁰ passt. Die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und Unbekanntem spiegelt sich auch in den Arbeitsabläufen des Unternehmens durch das offene Großraumbüro wider, in dem gemeinsam in wechselnden Konstellationen (Gruppen) gearbeitet wird. Da passt es gut, dass der Arbeitsraum zusätzlich als Ausstellungsraum zur Verfügung gestellt wird. Die regelmäßigen Vernissagen sind willkommene Gelegenheiten Kunden und andere Netzwerkteilnehmer einzuladen, um Kontakte aufrecht zu erhalten oder neue Kontakte zu knüpfen. In gewisser Weise stellt da auch ein Team-Event dar, weil die Mitarbeiter die Vorbereitungen treffen müssen und sich dann selbst gegenüber den Gästen als Gesamtunternehmen präsentieren. Abschließend bleibt festzuhalten, dass der mit der Kunst lebendig gestaltete Arbeitsraum dem Kunden den Willen zu kreativen Problemlösungen signalisiert, das Wohlfühl der Mitarbeiter stärkt und sie sicherlich zu kreativem Arbeiten auf ihrem eigenen Themenfeld inspiriert.

Kommuniziert wird das Engagement durch die Mitteilungen an Geschäftskontakte in Briefen oder per Email, die Lancierung von Artikeln in der lokalen Presse und die zeitweilige Präsentation der Berichte der Stipendiaten auf der Homepage. Außerdem versteht man die Stipendiaten als „*Botschafter*“ für Translake. Die Kommunikation verläuft „*offen und aktiv*“, heißt es im Leitbild des Unternehmens. Damit erfüllt man eine weitere Vorgabe der Definition von Corporate Citizenship.

Die gesellschaftliche Wirkung tritt natürlich besonders in dem Land auf, in dem das Projekt stattfindet. Aber auch das Umfeld, in dem das Unternehmen aktiv ist, profitiert von den neuen Kontakten im Ausland, durch welches das Netzwerk immer mehr erweitert wird.

⁹ Diese beiden Punkte sind in Tabelle 1 deshalb eingeklammert, weil sie nicht explizit genannt wurden, aber nahe liegen.

¹⁰ Deutschland, Schweiz, Österreich

Außerdem kann Translake mit seinem Wissen die konkreten Projekte unter Umständen unterstützen und nicht nur finanziell fördern!¹¹

Beide Aktivitäten liegen auf einer Linie mit dem Kerngeschäft des Unternehmens. Das ist der Grund wieso viele strategische Möglichkeiten genutzt werden können, auch wenn nur in begrenztem Umfang spezifische Kompetenzen (Ausstellungsräumlichkeiten; evtl. Wissen) eingesetzt werden, um sich gesellschaftlich zu engagieren.

7.1.1.3 Fazit

Insgesamt gesehen nutzt Translake Corporate Citizenship gut, um anvisierte strategischen Ziele zu erreichen und das trotz Unkenntnis des Corporate-Citizenship-Konzepts sowie keiner festgeschriebenen Strategie! Die Motivation (Verankerung im Unternehmensleitbild) und das Know-how (Projektmanagement) sind da. Mangel besteht am Controlling des Engagements. Die Einbindung der Mitarbeiter ist begrenzt, trotzdem sind die Potentiale da mitarbeiterbezogene Ziele zu erreichen. Das Unternehmen stellt ein positives Beispiel dar, wie sich wechselseitige Win-Win-Effekte erzielen lassen. Die Aktivitäten von Translake bewegen sich ganz nah an der verwendeten Definition von Corporate Citizenship!

Als Akteur im Bereich Netzwerkmanagement ist das Unternehmen natürlich prädestiniert für die Schaffung sozialen Kapitals und hätte auch Potenzial als Anlaufstelle für die Vermittlung gesellschaftlichen Engagements zu dienen, woraus eine direkte Wertschöpfung für das Unternehmen entstehen könnte.

¹¹ Im Jahr 2005 ging es darum, die Arbeitslosigkeit bei Jugendlichen in einem lateinamerikanischen Land zu untersuchen. Dieses Thema liegt voll im Kompetenzbereich von Translake.

7.1.2 Fallbeispiel Nr. 2: Lorth, Gessler, Mittelstaedt

7.1.2.1 Fakten

Das Unternehmen Lorth, Gessler, Mittelstaedt GbR (LGM) ist auf den Gebieten Film, Media und Corporate Design tätig, versteht sich aber nicht als klassische Werbeagentur, sondern als „Film- und Multimedia-Produktionsagentur“.¹ LGM hat 10 Mitarbeiter, einen Umsatz von weniger als 2 Mio. Euro im Jahr und ist inhabergeführt.²

Immer wieder hat es Projekte selbst initiiert, wie z.B. den Drehbuchwettbewerb für Schulen „selbstgedreht“. Schulklassen sollten sich dabei zu sozial relevanten Themen Gedanken machen und das Drehbuch zu einem eigenen Kurzfilm schreiben. Das beste Drehbuch wurde dann auch verfilmt – zusammen mit den Schülern. Für dieses Projekt erhielt das Unternehmen sogar einen Preis im Rahmen der deutschlandweit durchgeführten „startsocial“-Kampagne.³ Leider musste das Projekt in seiner originalen Form inzwischen aufgegeben werden, weil der administrative Aufwand zu groß wurde.⁴ In anderer Form wird die Idee auch jetzt noch weitergeführt.

Schulen wurden darüber hinaus schon unterstützt, indem sie kostenlos ein neues Logo erhielten oder anderweitig Filme mit Schülern zu sozialen Themen gedreht wurden. Außerdem ist man Sponsor des Basketballverein Konstanz, für den man die Homepage, das Corporate Design, Marketing, Pressearbeit und sogar Sponsorenakquise kostenlos übernimmt. Beim Projekt „Herzenssache“ stieg man mit ein, indem man Schüler gegen Lohn im Unternehmen mitarbeiten ließ, welche das Geld einem herzkranken Mädchens für dessen Operation zukommen ließen. Das Projekt „Lakenight“ hatte das Drehen von Kurzfilmen zusammen mit

¹ Quelle: www.lgm123.de → Home

² Es gibt zwei Inhaber und damit Geschäftsführer.

³ „startsocial – Hilfe für Helfer“ ist eine Kampagne, die im Juni 2000 ins Leben gerufen wurde von der deutschen Wirtschaft unter der Schirmherrschaft des damaligen Bundeskanzlers Gerhard Schröder. Sie sollte einen Impuls setzen für die Freiwilligenarbeit. Sie unterstützt förderungswürdige Projekte finanziell. Ziel des inzwischen gegründeten Vereins startsocial e.V. ist „[...] die nachhaltige Förderung des sozialen, ehrenamtlichen Engagements durch Wissenstransfer aus der Wirtschaft und sozialen Organisationen in die soziale Projektarbeit hinein“ (<http://www.startsocial.de> → Was ist „startsocial“? → Der Verein: Zielsetzung).

⁴ Um besser Spenden akquirieren zu können, wurde ein Verein gegründet. Allein die Gründung war ein Kraftakt, die Aufrechterhaltung dieser formalen Institution eines Tages aufgrund fehlender Ressourcen nicht mehr möglich. „Es war die Hölle.“ Ebenso verschlang die Bewerbung für den Wettbewerb „startsocial“ soviel Zeit und Aufmerksamkeit, dass das Projekt an sich kaum mehr durchgeführt werden konnte!

Medieninteressierten über kulturelle Events in der Bodenseeregion zum Inhalt, welche dann als Videostream ins Internet gestellt wurden.

Das wichtigste strategische Ziel ist die Kontinuität der Arbeit, besonders in Bezug auf die Kunden und Mitarbeiter. Man will nirgends „verbrannte Erde“ hinterlassen. Das erklärte Ziel ist die „Know-How-Führerschaft“ im Bodenseeraum.

Das Unternehmen engagiert sich in verschiedenster Weise für die Gesellschaft, über die vier konkret genannten Projekte hinaus, fast ausschließlich durch persönliches Engagement (kostenlos erbrachte Dienstleistungen).

Umfeld
 Unser Umfeld verändert sich stetig. Wir beobachten diese Entwicklung mit wachem Auge und passen uns nicht einfach an, sondern gestalten mit.
 Interkulturelles Know-How ist uns sehr wichtig.
 Wir empfinden eine Mitverantwortung für die Gesellschaft, in der wir leben, besonders für die Kinder.

Abbildung 7-2: Auszug „Mission Statement“ LGM
(interne Unternehmens-Quelle⁵)

Engagement	-Instrument	-Bereich	Partner	CC-Ziel	CC-Strategie
Vereinsunterstützung	Dienstleistungen	Sport	Basketballverein	Leistungsanreicherung	Diversifizierungsstrategie
„selbstgedreht“; Filmproduktionen	Dienstleistungen	sozial	Schulen	Leistungsinnovation	Diversifizierungsstrategie
Herzenssache	Spende	sozial	(Schüler)	Impulsgebung	Förderstrategie
Corporate Design	Dienstleistungen	Öffentlicher Sektor	Schule	Leistungsanreicherung	Diversifizierungsstrategie
Lakenight	Dienstleistungen	Kultur	(Medieninteressierte)	Leistungsanreicherung	Diversifizierungsstrategie
<input checked="" type="checkbox"/> - Ges. Eng. im U-Leitbild verankert - CC-Konzept bekannt - Projektmanagement <input checked="" type="checkbox"/> - CC-Berichtswesen - Schriftliche Fixierung strat. Ziele			Strategische Ziele		
			- Imageverbesserung Firma in der Öff. - Förderung Motivation Mitarbeiter - Erhöhung Mitarbeiterbindung - Verbesserung Personalrekrutierung - Kundenbindung - Eigeninteresse Unternehmer - (Qualifizierung Mitarbeiter)		

Tabelle 7-2: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 2⁶

⁵ Das vollständige Leitbild befindet sich im Anhang.

⁶ Die eingeklammerten strategischen Ziele wurden nicht ausdrücklich vom Interviewpartner benannt.

7.1.2.2 Analyse und Interpretation

Wie im theoretischen Teil schon erwähnt, kann Corporate Citizenship als Differenzierungskriterium auftreten. Im Fall von LGM wird das an einem Beispiel besonders schön deutlich, als das gesellschaftliche Engagement noch mehrere Jahre später für einen Kunden den Ausschlag gab LGM seinen Konkurrenten vorzuziehen! Der Unternehmer fühlt sich dadurch bestätigt, dass der (strategische) Vorteil sich besonders aus langfristig angelegtem gesellschaftlichem Engagement ergibt, zumal bewusst auf das Engagement zurückgeführte Aufträge *„nur die Spitze vom Eisberg sind“*.

Früher war man sich des Zusatznutzens nicht bewusst. *„Unsere Grundmotivation ist eher Corporate Responsibility⁷ gewesen und hat sich dann aber weiterentwickelt zu Corporate Citizenship [...]“* Dem Engagement für den Basketballverein sind mittelbar und unmittelbar viele Aufträge zu verdanken. Abgesehen vom Nutzen für das Kerngeschäft, legitimieren solche Aufträge das gesellschaftliche Engagement nach innen gegenüber den Mitarbeitern, die durch übertriebenes Engagement die wirtschaftliche Basis in Gefahr sehen könnten.

Die Dauerhaftigkeit des Engagements von LGM bezieht sich dabei nur teilweise auf die konkreten Projekte – drei der fünf vorgestellten Projekte gibt es so nicht mehr – als vielmehr auf die Stetigkeit des gesellschaftlichen Engagements an sich und der Einstellung der Firma insgesamt. *„Wir engagieren uns gesellschaftlich seit vielen Jahren, seit Anfang an; und auch schon bevor wir überhaupt die Firma gegründet haben, haben wir schon über gesellschaftliches Engagement nachgedacht [...]. [...] wir sind überzeugt, dass ein Unternehmen ein Teil der Gesellschaft ist und eine gesellschaftliche Mitverantwortung trägt, also dass das etwas ist, was man nicht einfach weglassen darf. Ein Unternehmen muss sich gesellschaftlich positionieren, muss präsent sein in der Community.“* Aus dieser Überzeugung heraus ergibt sich auch die Qualität der durchgeführten und unterstützten Projekte. Man verlangt *„[...]‘echte‘ Projekte, hinter denen Menschen mit Überzeugung stecken und nicht nur mit einer fixen Idee.“*

Die Mitarbeiter werden aktiv in das gesellschaftliche Engagement mit einbezogen, indem sie genauso für unentgeltliche Projekte arbeiten, wie für gewinnbringende. Neben dem aktiven Engagement dürfen sie auch Vorschläge für weitere Projekte machen. Arbeiten im Rahmen von Corporate Citizenship werden genauso professionell ausgeführt, wie Arbeiten, die das Kerngeschäft betreffen. Die Verwurzelung von Corporate Citizenship im Unterneh-

⁷ CSR hier im Sinne von gesellschaftlicher Mitverantwortung von Unternehmen

men ist tief, und eine ganze Reihe von personalbezogenen Zielen wird dadurch erreichbar (Motivation, Qualifizierung⁸, Bindung, Personalrekrutierungschancen). Dem Unternehmen ist die Wirkung nach innen ganz besonders wichtig, für die Identifikation der Mitarbeiter mit der Arbeitsstelle, und um die Forderung nach Leistung der Mitarbeiter zu legitimieren. *„Dann können wir die Leistung, die wir fordern, mit einer ganz anderen Glaubwürdigkeit einfordern, als wenn wir es tun könnten, wenn uns das draußen alles egal wäre.“* Nach außen kämpft man um die „license to operate“ (Erhöhung der Glaubwürdigkeit der Geschäftsaktivitäten gegenüber der Gesellschaft). Die Kundenbindung soll dadurch erhöht werden, denn *„Der beste neue Kunde ist ein bestehender Kunde, der immer wieder kommt [...]“*, ist der befragte Geschäftsführer überzeugt. Das Image wurde mithilfe der verschiedenen Projekte entschieden verbessert. Abgesehen davon ist es dem befragten Geschäftsführer ein persönliches Anliegen das schlechte Image der Unternehmen in Deutschland, als abgeschottete Wirtschaftssubjekte, die nur ihren Gewinn maximieren wollen, zu verbessern. Trotzdem wird versucht das Kerngeschäft mit dem gesellschaftlichen Engagement zu verknüpfen. Das inzwischen eingestellte Projekt „Lakenight“ hatte vorrangig den Hintergrund, dass sich das Unternehmen weiterbilden wollte im Bereich Film und Filmproduktion. So ist ein weiteres strategisches Ziel, mithilfe von Projekten im Rahmen von Corporate Citizenship sein Know-how zu erweitern

Die erfolgreiche Multiplikatorenfunktion von LGM zeigt sich an der Tatsache, dass schon mehrfach Geschäftspartner für eigene Projekte gewonnen werden konnten (Spenden) und ein Auszubildender aus eigenem Antrieb eine Benefizveranstaltung für die Opfer des Tsunami 2004 organisierte, bei deren Organisation ihn das Unternehmen tatkräftig unterstützte. Das unterstreicht den Anspruch des Geschäftsführers: *„Ich fordere von jedem einzelnen Menschen, und von jedem Unternehmen, dass gesellschaftliches Engagement getätigt wird! Jeder soll sich gesellschaftlich engagieren! [...] Da gibt es kein ‘wenn’ oder ‘aber’.“*

Besonders hoch ist dem Unternehmen anzurechnen, dass es sich bemüht gesellschaftliche Problemstellungen selbst zu erkennen und dagegen vorzugehen („selbstgedreht“). Dementsprechend hoch können drei der vier untersuchten Projekte eingeschätzt werden (Leistungsanreicherung/-innovation, Diversifizierung). Dass ein zu breit gefächertes Engagement Probleme bereiten kann, hat das Unternehmen selbst erfahren und daraus gelernt. *„Grundsätzlich ist das für uns eine strategische Entscheidung, wo wir uns engagieren.“*

⁸ Wurde nicht als Ziel genannt, macht aber Sinn, wenn man bedenkt, dass neue Techniken ausprobiert und neues Material eingesetzt werden kann, ohne Risiko.

Die „bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements“⁹ geschieht über die Homepage und die lokale Presse. Man vertraut zu einem großen Teil auch auf Mund-zu-Mund-Propaganda, durch die das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens bekannt gemacht werden soll.¹⁰ Das „*Mission Statement*“ findet sich noch nicht auf der Homepage. Dazu der Geschäftsführer: „*Man kümmert sich um sich selbst zuletzt, in dieser Branche.*“ Dies wäre dringend zu empfehlen, um die Glaubwürdigkeit weiter zu erhöhen.

7.1.2.3 Fazit

Insgesamt gelingt es LGM sehr gut vielfältigste Corporate-Citizenship-Aktivitäten entlang seiner Qualitäten zu entwickeln und umzusetzen. Immer wieder wurden und werden soziale Problemstellungen erkannt und dagegen vorgegangen, ganz abgesehen vom kontinuierlichen Engagement im Sport. So profitiert sowohl die Gesellschaft, als auch das Unternehmen selbst, indem – für die eigene wirtschaftliche Entwicklung wichtige – strategische Ziele angestrebt und erreicht werden.

⁹ Vgl. Definition von Corporate Citizenship nach WESTEBBE/LOGAN (1995)

¹⁰ „*Tue Gutes und rede darüber.*“

7.1.3 Fallbeispiel Nr. 3: Harder

7.1.3.1 Fakten

Zweirad Harder hat 5 Mitarbeiter, davon 3 aus der Inhaberfamilie, sowie 2 Lehrlinge und ist inhabergeführt. Das Kerngeschäft besteht im Verkauf und in der Reparatur von motorisierten Zweirädern. Der Umsatz beträgt weniger als 2 Mio. Euro im Jahr.

Die Geschäftsführerin und Inhaberin hat vor einigen Jahren einen Kurs für bürgerschaftliches Engagement bei der Stadt Konstanz absolviert und sich dann nach Engagementfeldern umgesehen. Sie hilft nun seit einigen Jahren (schwervermittelbaren) Schülern eine Ausbildungsstelle zu finden. Anlaufstelle war bis vor einem Jahr noch das Kolping-Werk mit der Aktion Ausbildung e.V.¹

Im eigenen Betrieb werden regelmäßig Schnupperlehrlingen für ein oder zwei Wochen eingestellt. Sie erhalten so die Chance einen Beruf hautnah kennen zu lernen, eben ins Berufsleben „hinein zu schnuppern“. Daneben wird der Motorradclub Konstanz als Sponsor unterstützt.

Das höchste strategische Ziel ist es das „[...] erste, richtige Motorradhaus in Deutschland [zu] sein“. Dafür ist ein Geschäftsneubau geplant und die Einstellung von weiteren zwei Mitarbeitern. Das Wachstum soll kontinuierlich vonstatten gehen.

Engagement	-Instrument	-Bereich	Partner	CC-Ziel	CC-Strategie
Hilfe beim Übergang Schule-Beruf	kostenlose Dienstleistung	Bildung	Aktion Ausbildung e.V.; -	Leistungsanreicherung	Diversifizierungsstrategie
Schnupperlehrlinge	kostenlose Dienstleistung	Bildung	Schulen	Leistungsanreicherung	Diversifizierungsstrategie
Motorradverein	Sponsoring	Sport	Verein	Leistungsanreicherung	Förderstrategie
<input checked="" type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> - Ges. Eng. im U-Leitbild verankert - Projektmanagement - CC-Konzept bekannt - CC-Berichtswesen - Schriftliche Fixierung strat. Ziele 			Strategische Ziele		
			<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung Bekanntheitsgrad Unternehmen - Imageverbesserung in der Öff. - Förderung Motivation Mitarbeiter - (Erhöhung Mitarbeiterbindung) - (Verbesserung Personalrekrutierung) - Eigeninteresse Unternehmer - (Neukundengewinnung/Absatzsteigerung) 		

Tabelle 7-3: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 3²

¹ Inzwischen existiert diese Initiative aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht mehr.

² Die eingeklammerten strategischen Ziele wurden nicht ausdrücklich vom Interviewpartner benannt.

7.1.3.2 Analyse und Interpretation

Zweirad Harder ist das kleinste untersuchte Unternehmen mit vermutlich dem geringsten Umsatz. Für das Handwerk typisch ist auch der chronische Zeitmangel, der aus der geringen Spezialisierung und dem umfangreichen Alltagsgeschäft resultiert. Laut Aussage der Inhaberin bleibt da nicht viel Zeit, um sich gesellschaftlich zu engagieren. Abgesehen davon hat das Unternehmen die schlechteste Ausgangssituation, wenn man das Fehlen der fünf fördernden Faktoren betrachtet!

Ein großer Teil des Engagements wird von der Unternehmerin alleine geleistet (Hilfe beim Übergang Schule-Beruf), weil diese sich schon zum Teil aus dem Alltagsgeschäft zurückgezogen hat. Dabei ist ihr persönliches Engagement voll und ganz als das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens anzusehen, setzt sie doch geschäftliche Kontakte ein, um Jugendliche in Ausbildungsplätze zu vermitteln. Außerdem nutzt sie ihre (sozialen) Kompetenzen, die sie sich als Unternehmerin im Geschäftsalltag angeeignet hat. Zusätzlich ist die Identifikation mit dem Unternehmen, auch von außen gesehen, sehr groß. Insofern lässt sich hier von einer Kernkompetenz des gesamten Unternehmens sprechen, die zum Wohl von Lehrstellensuchenden eingesetzt wird. Es dreht sich dabei nicht nur um das Auffinden einer unbesetzten Lehrstelle, sondern um eine persönliche Anleitung der Jugendlichen in Bezug auf ihre Berufswahl sowie dem Bewerbungsprozesse etc. Auch nach der Vermittlung kümmert sie sich noch um die Lehrlinge, und entlastet damit die Arbeitgeber, *„[...] weil es für die kleineren Unternehmer nicht einfach ist, sich auch noch psychologisch usw. [...] um den Lehrling zu kümmern. [...] da muss einer funktionieren, sonst wird das für den [Arbeitgeber] zu teuer.“* Der Nutzen für das eigene Unternehmen ist auch gegeben, da die Inhaberin buchstäblich mit ihrem Namen für das Unternehmen steht und es durch ihr Engagement bekannt macht, weil sie dadurch mit vielen Personen in Kontakt kommt. *„Es darf gar nicht so sein, dass ich nur gebe, sondern es muss ein Ausgleich herrschen. Wenn kein Ausgleich herrscht, dann ist es [das Engagement] einseitig, dann kommt man in die Lage, dass man solche Leute auch ausnützt. Es ist gut, wenn ich nicht nur in der Position des Gebenden bin, sondern wenn ich auch sehe, ich bin eine Nehmende. [...] Alles andere ist ungut, in meinen Augen. [...] sonst wird es sinnentleert [das Engagement].“*

Die Unternehmerin ist sich also über den Werbeeffect für ihr Unternehmen bewusst und befürwortet ihn. Allerdings ist sie dagegen das Engagement *„an die große Glocke [zu] hängen“*. Auch das Engagement im Fall der Schnupperlehrlinge ist entlang der Kompetenzen des Unternehmens ausgerichtet, denn im Kerngeschäft betreut man schließlich Tag für Tag Lehrlinge. Dort werden auch die anderen Mitarbeiter in das Engagement einbezogen.

Als strategische Ziele wurde, neben dem Werbeeffect, die Motivation der Mitarbeiter genannt, abgesehen vom persönlichen Interesse der Unternehmerin. *„Wenn man's macht [gemeint ist das gesellschaftliche Engagement], dann merkt man, dass es wieder neue Energie durch andere gibt. Und dann macht es auch Spaß, dass man aus dem täglichen Einerlei raus kommt. [...] Einerseits gebe ich was, andererseits bekomme ich was. [...] das ist ein Nutzen [...], dass ich wieder meinen Horizont erweitere [...].* Weitere Ziele, die mit dem beschriebenen Engagement verfolgen könnte, wären die Mitarbeiterbindung und die Verbesserung der Chancen Personal zu rekrutieren.³ Alle drei Punkte wurden aber nicht explizit von der Unternehmerin benannt und wurden deshalb in Klammern gesetzt. Wie diese aber berichtete, ist wirklich ein merklicher Zuwachs des Ansehens und der Bekanntheit des Betriebes festzustellen, seit sie selbst gesellschaftlich aktiv ist!

Die Chancen geeignetes Personal zu rekrutieren verbessern sich aus mehreren Gründen. Erstens, weil durch die Maßnahme Schüler auf den Beruf des Zweirad-Mechanikers aufmerksam werden. Zweitens, weil das Unternehmen potentielle Lehrstellenbewerber vorab kennen lernen kann. Den Lehrlingen des Betriebes tut die Situation besonders gut, wenn ihnen ein Schnupperlehrling unterstellt wird. Sie erlangen dadurch einen Zuwachs an Führungskompetenzen. Ähnliches gilt für die anderen Mitarbeiter.

Durch die direkte Beteiligung der Mitarbeiter ist die Verwurzelung des Engagements im Unternehmen sehr hoch! Die Mitarbeiter bestimmen auch über die Zahl der Schnupperlehrlinge und den Arbeitszeitraum mit. Dadurch kann das gesellschaftliche Engagement seine Wirkung in Bezug auf die personalbezogenen Ziele entfalten.

Höchst interessant ist die Tatsache, dass sich inzwischen ein direkter Konkurrent des Unternehmens ebenfalls gesellschaftlich engagiert, indem er Schnupperlehrlinge beschäftigt. Der genaue Auslöser für sein Engagement ist unbekannt, jedoch liegt es Nahe, dass das Engagement eine marktwirtschaftlich motivierte Reaktion ist, die einen weiteren Indikator für die starke Wirkung der gesellschaftlichen Aktivitäten von Zweirad Harder nach außen darstellt!

Das Unternehmen trägt sein Engagement nur vorsichtig nach außen. Wenn, dann über persönliche Kontakte. Es besteht die Befürchtung, dass die selbstbewusste Präsentation des Engagements als negativ angesehen werden könnte und zwar gegenüber der Person der Inhaberin (*„Profilneurose“*), und wegen der engen Kopplung auch gegenüber dem Unternehmen.

³ Das Ziel der Mitarbeiterbindung macht zugegebenermaßen in diesem konkreten Fall nicht soviel Sinn wie anderswo, weil die festangestellten Mitarbeiter zur Familie gehören. Aber bereits bei der Erweiterung des Motorradhauses – und somit der Aufstockung der Belegschaft – kann diesem Faktor wieder eine höhere Bedeutung zu kommen.

Trotz dieser Befürchtungen gab es bisher keine negativen Erfahrungen bezüglich ihres Engagements. Durch den Kontakt mit Schülern, einer Hauptzielgruppe im Hinblick auf motorisierte Zweiräder, ergeben sich indirekte Werbungseffekte, die sich durchaus in Neukunden niederschlagen können. Deshalb wurde das Strategieziel Neukundengewinnung/Absatzsteigerung in die Tabelle 9-4 (s.o.) aufgenommen.

Einen Partner gibt es beim gesellschaftlichen Engagement (Hilfe beim Übergang Schule-Beruf) momentan nicht, aufgrund der Abwicklung des Vereins „Aktion Ausbildung“. Dadurch fehlt der Unternehmerin ein wichtiger Ansprechpartner („*Supervisor*“), aufgrund dessen sie ihr Engagement um ein vielfaches reduziert hat.

Die Wirkung des gesellschaftlichen Engagements für die Gesellschaft ist als sehr hoch einzuschätzen, weil Jugendliche einen Einblick ins Berufsleben bekommen, der von unschätzbarem Wert ist und den sie nirgendwo anders bekommen können. Was die Vermittlung von Lehrstellensuchenden betrifft, so übernimmt die Unternehmerin praktisch eine Aufgabe des Staates und ersetzt so dessen Leistungen. Und zwar viel effizienter, weil sie mehr Erfahrung, Zeit und Kontakte mitbringt.

7.1.3.3 Fazit

Auch wenn explizit keine großartigen strategischen Überlegungen und dementsprechende Maßnahmen hinter dem gesellschaftlichen Engagement stehen, so ist sich die Inhaberin der möglichen Wirkungen bewusst, und erwartet sogar einen gewissen Eigennutzen im Sinne eines Ausgleichs der Leistungen. Der ist mit Sicherheit gegeben, wie oben erörtert wurde.

7.1.4 Fallbeispiel Nr. 4: Columbus

7.1.4.1 Fakten

Die Columbus Holding AG hat 80 Mitarbeiter und ist auf Finanzierung und Dienstleistung im EDV-Bereich spezialisiert. Sie besteht aus den Gesellschaften Columbus Leasing (IT- und Medizinbereich), Columbus Systems (Netzwerke, SAP), Columbus Interactive (Online-Werbeagentur, Website-Design, CMS) und Columbus Office (Kopiergeräte). Sie ist nicht börsennotiert. Ein weiterer Geschäftsteil ist die Columbus Art Foundation, die für das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens verantwortlich ist.¹ Die Holding ist in Familienbesitz und setzt im Jahr mehr als 50 Mio. Euro um, was hauptsächlich dem Leasing-Geschäft zuzurechnen ist.

Das gesellschaftliche Engagement besteht seit 1996 in der Förderung von Künstlern. Absolventen von Kunstakademien werden für 3-5 Jahre in die Art Foundation aufgenommen und ihre Arbeiten durch die Art Foundation vermarktet. Das Engagement ist aus der Problemwahrnehmung des Unternehmensgründers entstanden, der feststellte, dass Absolventen von Kunsthochschulen Schwierigkeiten beim Einstieg in die berufliche Selbständigkeit haben.

Die Förderung besteht darin, dass den Künstlern Bilder abgekauft, aber vor allem ihre Werke mittels Print- und Online-Katalogen vermarktet werden. Für letzteres werden die Kompetenzen der Columbus-Tochter Interactive genutzt. Über (Kunden-)Kontakte werden die Künstler weiter vermittelt, Ausstellungen organisiert und Werke verkauft. Vertriebsmitarbeiter versuchen regelmäßig die Aktivitäten der Art Foundation in ihr Verkaufsgespräch mit einzuflechten. Auch im hauseigenen Ausstellungsraum (Haus für Ideen) werden Vernissagen für die Künstler organisiert und dazu Kunden eingeladen. Die Unterstützung eines Künstlers endet idealerweise, wenn er einen festen Partner zur eigenen Vermarktung gefunden hat. Dieses Jahr erhielt Columbus für sein gesellschaftliches Engagement den vom Bundesverband der Industrie (BDI) erstmals vergebenen Kunstförderpreis!

Strategisch gesehen wird über weitere Zukäufe nachgedacht, wenn sie ins Portfolio passen. Außerdem soll die Gruppe bekannter gemacht werden, auch durch Corporate-Citizenship-Maßnahmen. Außerdem sollen Veranstaltungen im „Haus für Ideen“ für neue Kunden sorgen. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit wird auf den „normalen“ Marketing-Mix

¹ Es handelt sich hier, rein rechtlich gesehen, nicht um eine Stiftung, sondern um eine Tochtergesellschaft der Columbus Holding AG.

zurückgegriffen. Das Personal wird durch Entwicklungsprogramme (Schulungen intern und extern) weitergebildet.

Gesellschaftliche Verantwortung als unternehmerische Aufgabe

Columbus übernimmt gesellschaftliche Verantwortung im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR). Der Begriff entstammt der Diskussion über nachhaltiges Wirtschaften. Ursprünglich unter dem Schlagwort Sustainability geführt und vor allem konzentriert auf die Frage, wie wirtschaftliches und ökologisches Handeln miteinander vereinbar ist, erweitert CSR diesen Gedanken um die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen. Entsprechend umfasst CSR in der Praxis die unterschiedlichsten Aktivitäten von Unternehmen in den Feldern der sozialen, ethischen und ökologischen Verantwortung.

Das Einstehen für soziale Themen ist bei Columbus fest im unternehmerischen Selbstverständnis verankert: „Wir brauchen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ein stabiles soziales Umfeld“, so Götz-Wolf Wagener, (Vorstand Columbus Holding AG). Dabei sei ein Aspekte ausschlaggebend: Glaubwürdigkeit. „Wer von sich behauptet ein innovativer und zugleich vertrauenswürdiger wie zuverlässiger Geschäftspartner zu sein – und das tun wir – der muss sich fragen, was die Grundlage für langfristig tragfähige Beziehungen ausmacht, so Wagener weiter. „Und das sind nicht zuletzt gesellschaftliche und kulturelle Themen und Werte. Das gilt für unseren Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern ebenso wie für eine breitere Öffentlichkeit. Unternehmerisches Handeln im gesellschaftlichen Vakuum gibt es nicht!“

Abbildung 7-3: Auszug Leitbild Columbus
(interne Unternehmensquelle)

Engagement	-Instrument	-Bereich	Partner	CC-Ziel	CC-Strategie
Künstlerförderung	kostenlose Dienstleistung	Kunst	Art Foundation, externe Experten	Leistungsanreicherung	Diversifizierungsstrategie
			Strategische Ziele		
<input checked="" type="checkbox"/>	- Schriftliche Fixierung strat. Ziele - Ges. Eng. im U-Leitbild verankert - Projektmanagement - CC-Konzept bekannt		<ul style="list-style-type: none"> - Imageverbesserung in der Öff. - Steigerung Bekanntheitsgrad Unternehmen - Förderung Motivation Mitarbeiter - Erhöhung Mitarbeiterbindung - Erhöhung Kundenbindung - Verbesserung Personalrekrutierung - Abgrenzung von Konkurrenz - Eigeninteresse Unternehmer (- Verbesserung Kreditwürdigkeit) 		
<input checked="" type="checkbox"/>	- CC-Berichtswesen				

Tabelle 7-4: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 4²

² Das eingeklammerte strategische Ziel wurde nicht ausdrücklich vom Interviewpartner benannt.

7.1.4.2 Analyse und Interpretation

Das größte Unternehmen in der Untersuchung nützt geschickt alle sich ihr anbietenden strategischen Optionen, um mittels Corporate Citizenship positive Rahmenbedingungen für das eigentliche Kerngeschäft der Tochtergesellschaften zu schaffen. Die Art Foundation als eigene Tochtergesellschaft nutzt die spezifischen Kompetenzen der anderen Tochtergesellschaften und bindet so Mitarbeiter anderer Unternehmensteile konkret in die Aktivitäten mit ein. Neben der Arbeit in ihren jeweiligen Professionen für die Art Foundation, sind die Mitarbeiter für den Gäste-Service bei Vernissagen in den unternehmenseigenen Ausstellungsräumlichkeiten verantwortlich. Außerdem dürfen sie sich Bilder der geförderten Künstler an ihrem Arbeitsplatz aufhängen. Regelmäßig findet die Aktion „Kunst in der Mittagspause“ statt, bei der der Kurator eine Führung durch die neue Ausstellung eines geförderten Künstlers anbietet. Dieserart wird die Kreativität der Mitarbeiter gefördert, welches ein Grundbestandteil der gemeinsamen Werte der Unternehmensgruppe ist (persönlich, kreativ, verbindlich). *„Das zeichnet uns aus und so verstehen wir uns auch, und unsere Mitarbeiter. Dass wir eben den persönlichen Kontakt zum Kunden suchen; permanent die Kreativität, was das Engagement und die Problemlösung angeht beim Kunden, behalten. Und dann eben auch die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, durch die Geschäftsleitung, dass sie die Verbindlichkeit der Aussage draußen wahrnehmen können.“*

In strategischer Hinsicht ist besonders die Abgrenzung zur Konkurrenz mittels Corporate Citizenship wichtig, weil die Produkte sich immer weniger in ihrer Qualität zu unterscheiden. *„[...] 90 % der Kandidaten [in Vorstellungsgesprächen] [...] glauben feststellen zu können, dass es bei uns ein bisschen anders zugeht. Und das ist es eigentlich, was wir erreichen wollen, dass wir ein bisschen anders sind. Weil [...] in einem Markt, wo Produkte immer ähnlicher werden müssen sie [im Sinne von „man“] sich abgrenzen können. Das schaffen sie meiner Ansicht nach langfristig nur, wenn sie Mitarbeiter haben, die sich abgrenzen können. Weil das sind die Personen, die die Glaubwürdigkeit beim Kunden vertreten müssen, die Verbindlichkeit, die Kreativität. Das müssen sie fördern und fordern.“*

Das strategische Ziel der Verbesserung der Kreditwürdigkeit wurde nicht bewusst verfolgt, jedoch werden die guten Ratings refinanzierender Banken nach Basel II auch auf die Künstlerförderung zurückgeführt. Weitere Erfolge sind bei der Mitarbeitermotivation und bei der Mitarbeiterbindung zu verzeichnen, *„weil es eine gewisse Reflektion der eigenen Arbeit ist. Man bekommt ein bisschen eine andere Sichtweise [auf die Arbeit] über die Kunst. Man sieht [die Arbeit] anders, man lernt da auch. [...] Indem wir Mitarbeiter haben, die zum Teil schon sehr lange an Bord sind und die sich über die normalen Maße hinaus engagieren, was*

die Arbeitszeiten oder die Tätigkeiten angeht. Ich glaube nicht, dass es normal ist, dass Mitarbeiter [...] viermal im Jahr bei einer Vernissage die Kunden bedienen. [...] das macht einfach auch Spaß, mal hinterm Tresen zu stehen, sich die Schürze anzuziehen und mit einem Tablett voll mit Rot- und Weißwein durch die Gegend zu laufen. Das ist mal was anderes, und das zeichnet uns aus.“

Die Bekanntheit der Columbus Holding AG erhöht sich durch die groß angelegte Marketingkampagne für die geförderten Künstler über das Internet, die Presse und den direkten Kontakt mit den Kunden. Diese werden ganz offen von Vertriebsmitarbeitern mit dem gesellschaftlichen Engagement konfrontiert bzw. auch eingebunden, indem man sie um Ausstellungsmöglichkeiten bittet o.ä. Die so praktizierte, ganzheitliche Einbindung der Künstlerförderung in das Kerngeschäft erhöht die Glaubwürdigkeit des gesamten Unternehmenshandelns. Wie im Auszug aus dem Unternehmensleitbild zu lesen (Abbildung 9-4), ist Columbus noch dahin weitergehend aktiv, dass es sich an CSR-Vorgaben orientiert. Das erhöht zusätzlich die Glaubwürdigkeit des gesellschaftlichen Engagements, die *den* größten Erfolgsfaktor nach eigener Aussage darstellt.³

Der Organisationsaufbau und -ablauf der Columbus Holding AG ähnelt eher dem eines großen Unternehmens, als dem eines typischen mittelständischen Unternehmens. Die Gruppe ist eine Kapitalgesellschaft und geschäftsführergeführt. Es gibt mehrere Unternehmensteile, sodass das Geschäftsrisiko aufgrund der Diversifizierung verringert wird. Es gibt institutionalisierte Planungsrunden und schriftlich fixierte Strategieabsichten und das gesellschaftliche Engagement wird zumindest ein Stück weit dokumentiert, nämlich über Jahreskataloge mit den Werken der Künstler.⁴ Darin unterscheidet sich der Charakter dieses Fallbeispiels im Vergleich zu den anderen. Auch der Name ist nicht mehr mit dem des Inhabers identisch. Und zu guter letzt ist das Unternehmen nicht nur in der Region um seinen Hauptsitz

³ Im Zusammenhang mit CSR spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Rolle im Unternehmen Columbus wollte einen Betriebskindergarten einrichten, zusammen mit anderen Unternehmen und der Stadt Ravensburg. Dies geschah aus Überlegungen heraus, das Kerngeschäft bzw. die Mitarbeiter betreffend. Betrachtet man aber die Kooperation mit den anderen Unternehmen sowie der Stadt, ist es durchaus als Corporate-Citizenship-Projekt zu interpretieren. Schließlich wird vorrangig ein gesellschaftliches Problem gelöst, nämlich dass es zu wenige Kindergartenplätze gibt. Leider liegt die Baustelle jetzt brach, weil die Stadt kurzfristig als Finanzinvestor ausgestiegen ist. Das wäre ein guter Grund für Columbus sich über Rahmenbedingungen für gesellschaftliches Engagement zu beschweren.

⁴ Die Jahreskataloge werden bspw. als Kundengeschenke eingesetzt.

herum (Ravensburg), sondern in ganz Deutschland und auch im Ausland aktiv.⁵ Nichtsdestotrotz ist Columbus der Definition nach den KMU zuzurechnen. Ein typisches Charakteristikum von KMU trifft auf Columbus noch zu, nämlich dass eine Unternehmerfigur die Betriebsführung prägt.⁶

Auf nachhaltiges Handeln wird besonders Wert gelegt, auch im Bezug auf Corporate Citizenship. Anfangs musste man um die Anerkennung des Engagements kämpfen, weil von den Absolventen eine Bevormundung durch das Unternehmen befürchtet wurde. Erst im Lauf der Jahre konnte das falsch verstandene Engagement etabliert werden. Jetzt fließen der Art Foundation große Mittel zu. Der „Return on Investment“ zeigt sich z.B. in der inzwischen über 400 Bilder starken, firmeneigenen Kunst-Sammlung. Es wurden auch schon feste Partner gefunden, die regelmäßig Ausstellungen in Auftrag geben und diese auch bezahlen. Das Geld fließt direkt der Art Foundation zu.

Dadurch stellt sich berechtigterweise die Frage, ob die Künstlerförderung sich wirklich noch außerhalb des Kerngeschäfts bewegt oder nicht bereits dazu gehört. Gemäß der Diversifizierungsstrategie hat das Unternehmen seine Kompetenzen quasi erweitert. Genau wie beim förderungsorientierten Sponsoring beruht das Engagement jedoch auf dem Willen des Unternehmens, ein gesellschaftliches Problem lösen zu wollen. Wirtschaftliche Rentabilitäts-Abwägungen stehen im Bereich der Art Foundation hinten an. Die Ausrichtung der gesamten Kommunikationsstrategie der Holding am gesellschaftlichen Engagement erhebt Columbus als einziges Unternehmen in dieser Untersuchung auf die höchste Ebene des Modells von MCINTOSH ET AL. (1998), auch wenn nicht alle Bedingungen erfüllt werden.⁷ Außerdem folgt Columbus der Empfehlung von KIRCHHOFF (2006) und seinem Modell, das Vorteile für den Unternehmenserfolg, besonders im Fall von internationalen Geschäftstätigkeiten sieht.

Das Projekt wirkt in viele Richtungen und generiert einen Nutzen für alle teilhabenden Parteien sowie den Staat, unterstützt Columbus doch Existenzgründer und ersetzt gewissermaßen Leistungen des Staates. Und das um ein vielfaches effektiver und effizienter, aufgrund der Spezialisierung und des geringeren Umfangs!

⁵ Trotzdem sieht das Unternehmen den Wirkungskreis des gesellschaftlichen Engagements vor allem in der Region um den Hauptsitz.

⁶ Der Inhaber Götz-Wolf Wagener ist Vorstand des Aufsichtsrates der Columbus AG.

⁷ Vgl. Abschnitt 4.6.2: Corporate Citizenship als strategischer Faktor

7.1.4.3 Fazit

Durch die professionelle Unternehmensführung, die hohe Diversifizierung und den hohen Umsatz, der sich auch mit einem vergleichsweise höheren Gewinn als für die anderen untersuchten Unternehmen einher geht, ergeben sich für die Ausübung des gesellschaftlichen Engagements eine Reihe von Vorteilen und Synergieeffekte für Columbus, die das Unternehmen voll ausschöpft.

7.1.5 Fallbeispiel Nr. 5: Unternehmensnetzwerk am See

7.1.5.1 Fakten

Das Unternehmensnetzwerk am See (UNS) hat 2 Mitarbeiter und mehr als 300 kleine Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern aus allen möglichen Branchen als seine Mitglieder.¹ Ca. 30 Prozent der Mitglieder sind selbständige Alleinunternehmer. Jedes Berufsfeld darf maximal 5 Mal vorhanden sein. Rein geographisch erstrecken sich die Mitglieder von Konstanz über Ravensburg bis Lindau. Der Umsatz beträgt weniger als 2 Mio. Euro im Jahr. Das Privatunternehmen ist inhabergeführt und finanziert sich durch Mitgliedsbeiträge.

Sinn und Zweck des Netzwerks ist die Neukundengewinnung innerhalb des Netzwerks für die Mitglieder. Benötigt ein Unternehmer die Dienste eines anderen, so deckt er den Bedarf wenn möglich zuerst innerhalb des Netzwerks. Die Wachstumsstrategie sieht vor, dass das Netzwerk auf 500 Unternehmen anwächst. Außerdem soll die Dienstleistungspalette in naher Zukunft erweitert werden, indem eine Telefonzentrale eingerichtet wird, die Anfragen von (potentiellen) Kunden entgegen nimmt. Die Koordination und Netzwerkpflge erfolgt durch regelmäßige Treffen.²

Das gesellschaftliche Engagement besteht darin, dass bis zu 5 % des Preises eines Produktes oder einer Dienstleistung bei Mitgliedsunternehmen an ein Pestalozzi-Kinderdorf gespendet werden, wenn ein Kunde die UNS-Kundenkarte vorlegt bzw. bei einem Mitglied im Netzwerk einkauft oder Dienstleistungen in Anspruch nimmt. Den genauen Betrag legen die Mitglieder von Fall zu Fall selbst fest. Strategischer Hintergrund ist die Neumitgliederengewinnung bzw. die Mitgliederbindung.

Engagement	-Instrument	-Bereich	Partner	CC-Ziel	CC-Strategie
Kundenkarte	Dienstleistung	sozial	Pestalozzi-Kinderdorf, KMU	Impulsgebung	Förderstrategie
<input checked="" type="checkbox"/> - Ges. Eng. im U-Bild verankert <input checked="" type="checkbox"/> - Projektmanagement <input checked="" type="checkbox"/> - CC-Konzept bekannt <input checked="" type="checkbox"/> - Schriftliche Fixierung strat. Ziele <input checked="" type="checkbox"/> - Projektmanagement <input checked="" type="checkbox"/> - CC-Berichtswesen			Strategische Ziele		
			<input checked="" type="checkbox"/> - Mitgliedergewinnung <input checked="" type="checkbox"/> - Erhöhung Mitgliederbindung <input checked="" type="checkbox"/> - Steigerung Bekanntheitsgrad <input checked="" type="checkbox"/> (- Imageverbesserung in der Öff.) <input checked="" type="checkbox"/> - Eigeninteresse Unternehmer		

Tabelle 7-5: Kurzzusammenfassung Fallbeispiel Nr. 5³

¹ Ca. 25 % davon sind selbständige Einzelunternehmer

² monatlich; Im Oktober diesen Jahres wurde ein Vortrag zum Thema Corporate Citizenship gehört!

³ Das eingeklammerte strategische Ziel wurde nicht ausdrücklich vom Interviewpartner benannt.

Über Uns

Im Februar 2004 wurde von uns das „**unternehmer-netzwerk am see**“ gegründet. Ein regionales Netzwerk auf der deutschen Seite des Bodensees für Kleinunternehmen bis zu 20 Mitarbeitern, branchenübergreifend von Dienstleistungen über Handel zum Handwerk.

Neben der **Neukundengewinnung** untereinander setzt sich das unternehmer-netzwerk am see für die wirtschaftliche Stärkung der Region ein.

Der Wertekodex von uns steht für regionales Handeln und wird nach innen und außen gelebt. Innerhalb von 2 Jahren schlossen sich bereits mehr als **300 Unternehmen** dem Netzwerk an.

Unsere am 13 Mai diesen Jahres gestartete Initiative mit dem **Pestalozzi-Kinderdorf** zielt darauf ab, den Kreislauf der „Geiz ist Geil“-Mentalität zu durchbrechen und einen wirtschaftlich sozialen Weg aufzuzeigen.

Abbildung 7-4: Auszug Leitbild UNS
(Quelle: www.uns-unternehmer-netzwerk.com⁴)

7.1.5.2 Analyse und Interpretation

Das Unternehmernetzwerk am Bodensee fällt als Unternehmen aus der Reihe der anderen hier analysierten Unternehmen heraus. Denn im Grunde stehen 300 kleine Unternehmen hinter dieser Institution. Nicht nur zwei Mitarbeiter⁵, die für die Mitglieder Dienstleistungen erbringen. Das Problem bei der Analyse dieses Fallbeispiels ist die Existenz zweier möglicher Analyseeinheiten. Die strategischen Vorteile in ökonomischer Hinsicht ergeben sich nämlich gleich doppelt: Einerseits für die Mitgliedsunternehmen, die an der Neukundengewinnung interessiert sind, andererseits für die Betreiberin des UNS, deren Interesse die Mitgliederbindung ist. Dann müsste man das Unternehmen aber aufgrund der „Mitarbeiteranzahl“ (>249) von der Untersuchung ausschließen. Darum sehe ich für diese Untersuchung die Mitglieder als „Kunden“ an, für welche das Netzwerk lediglich die Plattform für ihre Geschäftsaktivitäten sowie das gesellschaftliche Engagement darstellt. Folglich ist das gesellschaftliche Engagement von UNS auch nicht als Spende anzusehen (vgl. Tabelle 9-6).

Das Fallbeispiel findet in dieser Arbeit vor allem deshalb Erwähnung, weil eine Lösungsmöglichkeit für das Dilemma aufgezeigt wird, in dem sich manche kleinen Unternehmen befinden. Sie wollen sich gesellschaftlich engagieren, mit einer möglichst großen Wir-

⁴ www.uns-unternehmer-netzwerk.com → Über uns

⁵ Geschäftsführerin plus Praktikant

kung, sowohl für die Gesellschaft, als auch für sich selbst, können dies aber aus finanziellen oder zeitlichen Gründen nicht tun. Oder ihre Ressourcen sind für einen sinnvollen Einsatz zu gering. Genau dieses Dilemma kann ein Zusammenschluss vieler kleiner Unternehmen lösen. Die Geschäftsführerin legte in diesem Zusammenhang Wert darauf, die Mitgliedsunternehmen nicht dem Mittelstand zuzurechnen, der für sie definitorisch erst ab 50 Mitarbeitern beginnt. *„Ich sehe es zum einen so, dass wir in einer riesengroßen Umbruchphase sind. Gerade die kleineren Unternehmen müssen sehr viel verändern. [...] wir lernen, dass Verbindungen wichtiger werden; deshalb haben Netzwerke einen so starken Zuspruch im Moment. Es ist leider so [...], dass fast allen [kleineren Unternehmen] eine Marketingstrategie fehlt, und dass ich denke, dass Corporate Citizenship nicht lebbar ist, ohne dass es in die Gesamtstrategie miteinbezogen wird. Und das haben die großen Firmen eindeutig den kleineren voraus.“*

Trotz dem das Netzwerk als Unternehmen die Analyseeinheit darstellt, sollen kurz die Vorteile für die Mitglieder (oder laut der Geschäftsführerin „Mitwirkende“) klar gemacht werden. In erster Linie sind es Wettbewerbsvorteile, wie der exklusive Kundenkreis⁶, die Abgrenzung von der Konkurrenz mithilfe des gesellschaftlichen Engagements (Reputationsmanagement) und die verbesserte Kommunikation nach außen durch ein gemeinsames Sprachrohr.⁷ Diesen ganzen ökonomischen Vorteilen entsprechend, gibt die Geschäftsführerin auch ganz offen zu, dass das gesellschaftliche Engagement eine *„eine Werbemaßnahme [ist], die Gutes tut“*.

Das ganze Unternehmen (UNS) hat zum Hauptzweck die Neu-Kundengewinnung für die eigenen „Kunden“ (=Mitglieder), nach innen (innerhalb des Netzwerks) und außen (außerhalb des Netzwerks), wie das schon in der Kurzbeschreibung auf der Homepage kommuniziert wird.⁸ So ordnet sich gesellschaftliches Engagement strategischen Zielen unter, auch wenn man damit ebenso *„einen wirtschaftlich sozialen Weg aufzuzeigen“* (s. Auszug Leitbild UNS, Abbildung 9-6) versucht: *„Es ist so, [...] dass uns klar war, wir wollen alle [...] nicht über den Preis gehen. Es ist nicht so, dass wir eine neue Rabattmarke entwickeln wollten [...] und dass keiner gedacht hat, dass es sinnvoll ist. [...] Welchen anderen Weg könnten wir dann gehen? [...] Du gibst eine Message rüber, die lautet: ‘Geiz ist geil’ ist nicht die einzige Lösung, sondern Gemeinschaft und Werte/Wertigkeit sind auch ein Weg.“*

⁶ Volkswirtschaftlich gesehen würde man in diesem Fall von einem Clubgut sprechen, dessen Nutzung nur Clubmitgliedern erlaubt ist. Das Clubgut sind Aufträge anderer Firmen aus dem Netzwerk.

⁷ Großen Gruppierungen kommt automatisch eine größere Aufmerksamkeit der Presse und der Öffentlichkeit zu.

⁸ Freier Zusammenschluß Selbstständiger zur Gewinnung von Neukunden und zur Nutzung von Synergien

Außerdem sollen damit neue Mitglieder geworben werden für das Unternehmer-Netzwerk. Deshalb wird das Corporate-Citizenship-Projekt „Kundenkarte“ ganz bewusst beworben, durch Broschüren, über die Homepage, durch Presseberichte und persönliche Kontaktaufnahmen.

Die gesellschaftliche Wirkung lässt durch den geringen Erfolg der Aktion im Moment noch zu wünschen übrig. Schuld daran kann eine nicht genügende Identifikation mit dem Projekt sein. Laut der Geschäftsführerin ist es allgemein so, dass sich wenige stark engagieren und viele schwach. Außerdem könnte der Aufwand doch zu groß sein bzw. in keinem Verhältnis zum strategischen Erfolg stehen, in der Wahrnehmung der Mitgliedsunternehmen. Das gibt auch die Geschäftsführerin zu bedenken: *„Groß ist die [Initiative] nicht, aber vielleicht für manche zu groß....“*

Ein weiterer Grund für die mangelnde „Motivation“ Kundenkarten und Broschüren zu verteilen könnte auch die unklare Vorgabe über die genaue Höhe des zu spendenden Betrags sein. Weiter wird gar nicht überprüft, ob jedes Mal bei einem Vorlegen der Kundenkarte überhaupt Geld zugunsten des Kinderdorfes überwiesen wurde. Die Gruppe ist groß, die Kontrolle niedrig, die Transparenz gering und die Anonymität hoch. Das größte Problem ist jedoch, dass ein Unternehmen allein von dem Fakt profitieren kann, dass es in einem Netzwerk Mitglied ist, das sich gesellschaftlich engagiert, auch wenn das Unternehmen selbst *kein* Geld spendet.⁹ Lässt auch der strategische Erfolg des Projekts noch längere Zeit auf sich warten geht die Motivation der Beteiligten weiter zurück, und es besteht die Gefahr, dass das Projekt ausgesetzt wird. Allerdings hat das Projekt erst ein halbes Jahr Bestand, sodass die gewünschten Effekte in beide Richtungen vielleicht noch eintreten. Durch die regelmäßigen Treffen der Mitglieder besteht die Möglichkeit, dass die Selbstbindung mit der Zeit in dem Maße steigt, wie das Wir-Gefühl und das Bewusstsein etwas Gutes zu tun im Netzwerk stärker wird.

Als Partner dienen sowohl das Pestalozzi-Kinderdorf¹⁰, wie auch die Mitgliedsunternehmen. Das Unternehmen UNS übernimmt im wahrsten Sinne des Wortes eine vernetzende Funktion zwischen Wirtschaftsakteuren und einer Institution aus dem dritten Sektor. Diese Verknüpfung funktioniert *nur* durch den hinreichend ausgeführten Zusatznutzen für alle Seiten. Dass das Kinderdorf in der Region liegt,

⁹ Trittbrettfahrerproblem

¹⁰ Wo das Kinderdorf liegt, wird auf der Homepage nicht verkündet. Jedoch ist davon auszugehen, dass es sich um das einzige Pestalozzi-Kinderdorf in der Region in Stockach-Wahlwies handelt. Das würde auch zum *„Wertekodex [...] für regionales Handeln passen“* (vgl. Abbildung 9-6: Auszug Leitbild I UNS).

Der strategische Nutzen für UNS als Unternehmen durch das gesellschaftliche Engagement ist klar ersichtlich, denn die Zugehörigkeit zum Netzwerk hat nun noch mehr Vorteile. Bestätigt werden konnte diese These für das Ziel „Mitgliederbindung“, nicht aber für das Ziel „Neumitgliedergewinnung“. Wie in den anderen Beispielen bereits erfahren, ist die Langfristigkeit des Engagements oft ein entscheidender Faktor.

7.1.5.3 *Fazit*

Der Ansatz ist sehr gut, nur die Umsetzung lässt zu wünschen übrig, betrachtet man den mäßigen Erfolg der Spenden-Aktion. Allein in der Vernetzung so vieler KMU steckt eine große Chance. Die Verbindung von ökonomischem Nutzen und gesellschaftlichem Engagement ist klar vorhanden, nur fällt die erfolgreiche Realisierung scheinbar Steuerungsproblemen zum Opfer, die auf die Größe des Netzwerks zurückzuführen sind.

7.1.6 **Gesamtfazit**

In diesem Abschnitt wurden die Fallbeispiele im Einzelnen dargelegt und auf Basis der Fakten analysiert. Dabei war wichtig festzustellen, in welchem Ausmaß Corporate Citizenship in den fünf Unternehmen verankert ist, ob die Art der gewählten Corporate-Citizenship-Aktivitäten geeignet ist, um die anvisierten strategischen Ziele zu erreichen, und welche Erfolgsfaktoren im Einzelfall für die Win-Win-Situation verantwortlich sind, besonders im Zusammenhang mit mittelständischen Charakteristika.

7.2 Fallübergreifende Analyse

7.2.1 Einleitung

Im diesem Abschnitt werden die Antworten auf die Fragen im Leitfaden fallübergreifend analysiert, besonders weil eine isolierte Betrachtung mancher Fragen (und der darauf gegebene Antworten) keinen Sinn ergibt, aber vor allem, um die Ergebnisse auf einer höheren Ebene zu generalisieren und für die Hypothesengenerierung vorzubereiten.

7.2.2 Analyse

1. Wie und wo haben sie sich gesellschaftlich engagiert? Haben sie Aufzeichnungen darüber angefertigt?

Die genaue Beschreibung des Engagements der befragten Unternehmen im Einzelnen soll hier nicht wiederholt werden. Sie findet sich in der Analyse der Fallstudien. Übergreifend lässt sich hinzufügen, dass eine Mehrzahl sich aktiv um ein Engagement bemüht und nur der geringste Teil der Projekte „passiv“, nämlich aufgrund von Anfragen von außen, zustande kam.¹ Dabei erwähnten zwei Unternehmen aus Konstanz (Translake, LGM), dass sie immer wieder bezüglich Sponsorengelder (besonders von lokalen Sportvereinen) kontaktiert würden, diese Anfragen jedoch grundsätzlich ablehnten. Man ist sich bewusst, dass man sich auf ein sinnvolles Maß an Aktivitäten beschränken muss, um daraus strategische Vorteile ziehen zu können.

Zur zweiten Frage ist zu sagen, dass das gesellschaftliche Engagement praktisch in keinem untersuchten Unternehmen dokumentiert wird! Einzige Ausnahme bildet Columbus, weil dort die Werke der Künstler in Jahreskatalogen zusammengefasst werden. Ebenso muss die Art Foundation als eigenständige Tochter sicher auch Rechenschaft gegenüber dem Vorstand abgeben, ein allumfassender Bericht, ist darüber hinaus jedoch nicht existent. Der Hauptgrund für diese Tatsache ist in der Unternehmensgröße, also den fehlenden Ressourcen, zu sehen.² Andererseits liegt es wohl noch am mangelnden Verständnis für die Wichtigkeit der Veröffentlichung und notwendigen Transparenz des Engagements, sodass die Unternehmen nicht bereit sind Ressourcen dafür zu opfern.

¹ Das widerspricht der empirischen Feststellung von MAAß/CLEMENS (2002)!

² Auch sonst ist es für KMU typisch, dass nur das nötigste schriftlich dokumentiert wird.

Abschließend kann eine erweiterte Dokumentation nur empfohlen werden, weil sie bei der Steuerung der gesellschaftlichen Aktivitäten helfen sowie öffentlichkeitswirksam zu einer Vermehrung der Transparenz und Glaubwürdigkeit eingesetzt werden kann.

2. Was sind die Gründe für ihr Engagement? Was motiviert sie, was schreckt sie ab?

Ausschlaggebend für das gesellschaftliche Engagement war in vier Fällen das Eigeninteresse des Unternehmers. Eine Ausnahme bildet Fallbeispiel Nr. 5 (UNS), insofern das gesellschaftliche Engagement dort vor allem strategisch motiviert ist. In allen anderen Fällen wurde das Engagement erst an zweiter Stelle nach strategischen Gesichtspunkten ausgerichtet.

Abschreckend wirken die hohen „Nebenkosten“ des gesellschaftlichen Engagements (Zeitaufwand, Organisationskosten), die schwierige Einschätzung der Wirkung auf das Kerngeschäft sowie die Schwierigkeit Anerkennung für sein Tun zu bekommen und Glaubwürdigkeit zu erlangen.

3. Mithilfe welcher Partner oder Engagementinstrumente werden die Projekte realisiert? Warum?

Die Partner ergeben sich aus der „Schlagrichtung“ der Projekte und werden oben im Einzelnen vorgestellt. Die Engagementinstrumente resultieren aus den Präferenzen der Unternehmer. Besonders beliebt waren Spenden und Sponsoring (also unspezifische Ressourcen) sowie kostenlose Dienstleistungen. Zur Mitarbeiterfreistellung kam es in praktisch allen Betrieben, besonders bei Translake, LGM, Harder und Columbus. Aber auch nur deshalb, weil sich die Aufgaben der betroffenen Mitarbeiter im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements ganz nah am Kerngeschäft bewegten. Der einzige Unterschied besteht in der *kostenlosen Erbringung* der Dienstleistungen, wobei das Unternehmen die Lohnkosten natürlich tragen muss. Secondment-Programme blieben Fehlanzeige. Dass die Instrumente Spenden und Sponsoring bei den untersuchten Unternehmen so beliebt sind, überrascht. Wegen des geringeren Finanzvolumens hätte ich hier ein geringes Engagement vermutet. Dass es doch so stark ausfällt, hängt wohl mit der Einfachheit und dem vergleichsweise geringen Aufwand der Aktivität zusammen: Man gibt Geld und muss sich sonst nicht um viel kümmern.

Die Punkte Sachzuwendungen und Nutzungsgestattungen wurden nicht benannt, genauso wenig die Gründung einer Stiftung. Wobei die Einbettung der Columbus Art Foundation dem sehr nahe kommt, weil man eine eigenständige Einheit *nur für außerkerntgeschäftliche Zwe-*

cke geschaffen hat. Stiftungsuntypisch ist dagegen die enge Bindung der Art Foundation an die Holding, sowie die finanzielle Abhängigkeit.

4. Was sind für sie Charakteristika des Mittelstandes?

Diese Frage wurde den ersten beiden Interviewpartnern noch nicht gestellt. Die anderen waren sich der Unterschiede – wobei das Positive stets betont wurde – gegenüber Großbetrieben und somit der Alleinstellungsmerkmale eines mittelständischen Betriebes bewusst. Die insgesamt größere Prägung der Organisationskultur durch Menschlichkeit und Persönlichkeit wurde von allen genannt. Neue, ungewöhnliche Aspekte wurden nicht genannt.

5. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Corporate Citizenship“?

Drei Interviewpartnern war der Begriff bekannt. Aber sie wussten meist nur unscharf, was genau sich dahinter verbirgt bzw. welche Punkte genau relevant sind. Umso erstaunlicher war es dann für manche Interviewpartner – mich eingeschlossen – herauszufinden, wie eng ihr Engagement sich doch an der Definition bewegt. Somit war es auch eine Bestätigung, dass man theoretische Konzepte und englische Fachbegriffe „nicht benötigen“, um sich sinnvoll zu engagieren! Mehrfach versuchte man das Konzept mit dem deutschen Sprichwort „Tue gutes und rede darüber“ zu umschreiben.

6. Wie ist Corporate Citizenship innerhalb ihres Unternehmens verankert und wie beurteilen sie die Qualitäten ihres Unternehmens als Corporate Citizen?

Die genaue Verankerung aus organisatorischer Sicht wird in den einzelnen Fallbeispielen besprochen.

Auf den zweiten Teil der Frage hin wurden Erfolgsfaktoren für das eigene gesellschaftliche Engagement genannt. Es überwog der Faktor „Langfristigkeit“. Außerdem wird das gesellschaftliche Engagement sehr professionell angegangen. Es werden die gleichen Qualitätsmaßstäbe angesetzt, wie für das Kerngeschäft, vorausgesetzt man ist mittels spezifischer Kompetenzen aktiv. Es wurde auch durchgehend erkannt, dass man das Engagement nicht zu diversifiziert betreiben darf, weil sonst die Wirkung nachlässt. Columbus nannte den persönlichen Kontakt der Mitarbeiter und damit die Glaubwürdigkeit als entscheidenden Fak-

tor. Im Fallbeispiel Nr. 5 (UNS) konzentriert man sich auf die bewusste Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements.³

7. Wie beurteilen Sie generell den Umgang mit Corporate Citizenship in der Unternehmenswelt?

Hierzu gab es die am wenigsten ausführlichen Antworten. Erstaunlicherweise war das Bild überwiegend – und für mich überraschenderweise – von Unkenntnis geprägt. Wenn überhaupt, dann ließen sich die Befragten zu Vermutungen, basierend auf ihren ganz eigenen Erfahrungen mit Corporate Citizenship, hinreißen. Als Tenor lässt sich noch festhalten, dass eine generelle Bereitschaft der Unternehmen sich gesellschaftlich zu engagieren da ist, es aber an der Umsetzung krankt, sowohl was die Umsetzung an sich, als auch ihre Art und Weise betrifft.

Andererseits interessierte man sich für die Antworten und das gesellschaftliche Engagement anderer Interviewpartner. Wie diese Umstände zeigen, scheint ein Bedarf zum Austausch darüber innerhalb Community der Unternehmer da zu sein.⁴ Erfahrungsaustausch und Erfahrungweitergabe böten meiner Meinung nach die beste Möglichkeit, um das Konzept von Corporate Citizenship bekannter zu machen und gesellschaftliches Engagement erfolgreicher sowie wirkungsvoller zu machen.

8. Wie beurteilen sie die Rahmenbedingungen für gesellschaftliches Handeln?

Trotz vieler Kritikpunkte sahen die meisten Unternehmen die Rahmenbedingungen nicht als ausschlaggebend an. Stellvertretend hierfür ein Zitat aus dem Interview mit einem Geschäftsführer von LGM: „Rahmenbedingungen sind sekundär.[...] Just do it!“ Allerdings würden gewisse Veränderungen das gesellschaftliche Engagement erleichtern bzw. positiv auf eine Vermehrung der Aktivitäten hin wirken, ist der Tenor. Konkret wurde mehrmals die überbordende Bürokratie, und damit zusammenhängend die fehlende Freiheit und die Einengung durch rigide Regeln, als ein negativer Aspekt genannt, aufgrund derer auch ein Projekt („selbstgedreht“) eingestellt werden musste, der Datenschutz, zu wenig persönliche Unterstüt-

³ Wo nur unspezifische Ressourcen eingesetzt werden, wie in diesem Fall auch, gibt es auch kaum andere Faktoren, die man beeinflussen kann.

⁴ Mit „Community“ ist in diesem Fall der Berufstand der Unternehmer gemeint.

zung (Supervision) und zuwenig finanzielle Anreize vom Staat. Positiv wurde angemerkt, dass die Akzeptanz für Corporate Citizenship in der Gesellschaft steige.

*9. Welche Ziele werden innerhalb der einzelnen Engagementbereiche verfolgt?
Warum?*

Die konkreten Ziele finden sich in den Auswertungen der Fallbeispiele. Deshalb an dieser Stelle nur eine übergeordnete Bemerkung: Erst nach der beispielhaften Nennung möglicher strategischer Ziele konnten die meisten Befragten auf diese Frage antworten. Es fiel auf, dass viele nicht bewusst gewisse Ziele mit den einzelnen Aktivitäten verfolgten, aber ihnen in der Außenansicht, die ich ihnen half einzunehmen, die Wirkungen auf mögliche strategische Ziele offensichtlich wurden.

10. Wie ist ihre strategische Ausrichtung allgemein? Welche strategischen Ziele verfolgen sie? Wer ist dafür verantwortlich? Sind sie schriftlich notiert?

Die Antworten zu den ersten beiden Fragen finden sich bei den Analysen der einzelnen Fallbeispiele. Die Verantwortlichkeit für die strategischen Ziele liegt die in fünf Fällen beim Unternehmer bzw. bei den Unternehmern (LGM). Nur im Falle von Columbus gibt es ein Gremium, welches übergeordnete – die gesamte Holding betreffende – strategische Entscheidungen fällt. Und nur bei Columbus sind sie die strategischen Absichten auch schriftlich niedergelegt. Das spricht für einen wesentlich höheren Professionalisierungsgrad bei Columbus und damit ebenso für bessere Voraussetzungen, um den Anforderungen des Corporate-Citizenship-Konzepts nachzukommen. Folgerichtig ist Columbus auch das einzige Unternehmen, das das gesellschaftliche Engagement dokumentiert.

Wenig überraschend ist, dass untergeordnete Mitarbeiter in keinem der fünf Unternehmen an strategischen Richtungsentscheidungen, die das Kerngeschäft betreffen, partizipieren.

11. Inwiefern haben sich die einzelnen Corporate-Citizenship-Maßnahmen auf das Erreichen der strategischen Ziele ausgewirkt?

Obwohl die Feststellung eines direkten Wirkungszusammenhangs generell schwierig ist (zu viele Variablen), und keine Controlling-Maßnahmen ergriffen wurden, konnten fast alle von erwünschten Effekten bezüglich ihrer strategischen Ziele berichten, auch wenn diese nicht

immer als Folge des gesellschaftlichen Engagements erkennbar waren. Im Falle von LGM sprach sich der Geschäftsführer sogar gegen eine dezidierte Steuerung der Wirkung gesellschaftlichen Engagements für das Unternehmen aus.⁵ In jedem Fall zeigten sich aber alle davon überzeugt, dass sich gesellschaftliches Engagement „rechnet“ und zum eigenen, ökonomischen Vorteil wirkt. Das widerspricht den empirischen Befunden von LAEIS (2005: 199f) gänzlich, deren befragte Unternehmen (KMU) nicht von diesem Wirkungszusammenhang überzeugt waren!⁶

12. Inwiefern wird Projektmanagement in ihrem Unternehmen eingesetzt?

Bis auf den Handwerksbetrieb (Zweirad Harder) war allen Unternehmen das Projektmanagement geläufig, wobei man selbst dort ständig in Projekten arbeitet und die Praxiserfahrung also vorhanden ist. Man kann meiner Meinung also nicht behaupten, dass die Voraussetzungen in diesem Punkt für den Handwerksbetrieb schlechter sind, als für die anderen untersuchten Unternehmen.

7.2.3 Zusammenfassendes Urteil

Positiv gesehen, fühlen sich die untersuchten Unternehmen der Gesellschaft gegenüber verantwortlich und entwickeln daraus ein reichhaltiges Portfolio an Corporate-Citizenship-Aktivitäten. Zwei davon sind nahe daran Corporate Citizenship als Gesamtunternehmensstrategie in Verbindung mit der Corporate Identity für sich zu nutzen, Columbus wahrscheinlich bewusster als LGM. Alle anderen sehen gesellschaftliches Engagement zumindest eher als Investition, denn als Kostenfaktor und engagieren sich gemäß ihren Möglichkeiten.

Negativ gesehen ist fast immer der Unternehmer Dreh- und Angelpunkt des gesellschaftlichen Engagements, wie WESTEBBE/LOGAN (1995) das schon gesehen haben.⁷ Die Mitarbeiter werden nur spärlich eingebunden und die Potentiale von Corporate Citizenship werden nicht voll ausgenutzt. Corporate Volunteering bspw. wird noch als zu aufwändig und zu wenig gewinnbringend angesehen. Das ist aber wiederum positiv zu sehen, dass die Unternehmen zunehmend versuchen gesellschaftliches Engagement und ökonomischen Nutzen zu

⁵ *“Wir glauben [...] nicht, dass man das steuern wollen soll. Sondern man soll sich entscheiden, mach´ ich etwas oder mach´ ich etwas nicht [...] und der Rest wird passieren.[...] Steter Tropfen höhlt den Stein.“*

⁶ Vgl. auch Abschnitt 4.6.2: Corporate Citizenship als strategischer Faktor bei KMU

⁷ Vgl. Abschnitt 4.6.4.3, Unterpunkt: Eigeninteresse des Inhabers bzw. Geschäftsführers

verbinden.⁸ Und von wem soll die Initiative ausgehen, wenn nicht vom Unternehmer? Schließlich hat er das Recht alle Entscheidungen im Unternehmen zu beeinflussen. Wenn er nicht „im Boot“ ist, haben die anderen Unternehmensmitglieder geringe Möglichkeiten aus ihrem Betrieb einen verantwortungsvollen Bürger zu machen.⁹ Auch wenn sich der Unternehmer nur persönlich engagiert, ist das von Vorteil für beide: Gesellschaft und Betrieb. Natürlich fehlt in diesem Fall der „*Corps-Geist*“, wie LAEIS (2005) es formuliert, die Identitätswirkung auch für die Mitarbeiter, aus der heraus sich noch viel mehr entwickeln kann.¹⁰

Es ist verständlich, dass manchem Unternehmer noch das Selbstvertrauen fehlt mit dem gesellschaftlichen Engagement konkrete strategische Ziele zu verfolgen. Das entspricht der besonderen Stellung des deutschen Mittelstands und zeugt von seiner Werteorientierung. Diese muss aber nicht aufgegeben werden durch die Verbindung des Guten mit dem Nützlichen, solange sich der Nutzen am Guten orientiert und nicht anders herum!

Wie man erstaunlicherweise gesehen hat, macht Corporate Citizenship als Personalentwicklungsinstrument nicht nur in „*Gedankenbetrieben*“ Sinn, wo selbstgesteuertes Lernen in der Projektgruppe o.ä. praktiziert wird, sondern kann auch im Handwerksbetrieb nützlich sein.¹¹ In der konkreten Untersuchung ist die schulende Wirkung auf andere Mitarbeiter durch ein gesellschaftliches Engagement im Fallbeispiel Nr. 3 (Harder) vielleicht sogar als am größten anzusehen.

Das schriftliche Erfassen von Vorgängen ist für den Mittelstand typischerweise nicht üblich. Das gilt sowohl für den strategischen Bereich, wie auch für Corporate Citizenship. Eine Ausweitung wäre sicher hilfreich, ist aber weder notwendige noch hinreichende Bedingung für eine gelungene Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements. Abgesehen davon ist das Tragen der guten Taten nach außen weniger problematisch, wenn Corporate Citizenship im Selbstverständnis des Unternehmens verankert ist.

⁸ Die Ergebnisse der Studie von MAAß/CLEMENS (2002) weisen da in eine ganz andere Richtung.

⁹ Diesen Ergebnissen zufolge wird Corporate Citizenship im Sinne eines Top-down-Ansatzes verwendet.

¹⁰ s. auch HABISCH 2006

¹¹ Gegenteiliges behauptet LAEIS (2005: 311).

7.2.4 Fazit

In diesem Abschnitt wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den fünf untersuchten Fallbeispielen herausgestellt, und die Ergebnisse teilweise mit denen anderer empirischer Studien verglichen.¹² Außerdem wurden die gesellschaftlichen Aktivitäten beurteilt.

Dies diente schon zur Vorbereitung der letzten beiden Abschnitte, in denen es darum geht Besonderheiten im Zusammenhang mit der Anwendung des Corporate-Citizenship-Konzepts in KMU zusammen zu tragen, um in einem letzten Schritt Hypothesen für den Umgang von KMU mit Corporate Citizenship abzuleiten.

7.3 Besonderheiten im Zusammenhang mit der Anwendung des Corporate-Citizenship-Konzepts in KMU

Im Folgenden werden die aus den Fallstudien hervorgegangenen Besonderheiten im Zusammenhang mit der Anwendung des Corporate-Citizenship-Konzepts in KMU dargelegt.

Die zentrale Stellung des Unternehmers in einem inhabergeführten Unternehmen, ein mittelstandstypischer Umstand, hat zwei Folgen. Erstens hängen das Ausmaß sowie Art und Weise der Corporate-Citizenship-Aktivitäten in starkem Maße von der Persönlichkeit des Unternehmers ab. Ist er nicht motiviert sich für die Gesellschaft einzusetzen, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich sein Unternehmen für die Gesellschaft einsetzen wird, dramatisch. Zweitens besteht die Gefahr, dass sich Corporate Citizenship zu sehr an den Präferenzen des Unternehmers orientiert anstatt an der Unternehmensstrategie (Win-Win-Situation).

Die starke Identifikation des Unternehmens mit der Person des Unternehmers in der Außenansicht zieht nach sich, dass das gesellschaftliche Engagement nicht dem Unternehmen als Institution zugerechnet wird, sondern dem Unternehmer als Person, und dessen Aktivitäten als persönliche Geltungssucht negativ ausgelegt („*Profilneurose*“¹³) werden. Gegenüber managementgeführten Betrieben sind solche persönliche Ressentiments weniger wahrscheinlich. Die Folge für inhabergeführte Unternehmen ist, dass sie ihr gesellschaftliches Engagement wesentlich vorsichtiger kommunizieren müssen, was auch auf Kosten der eigenen strategischen Vorteile geht.

¹² Mir ist es wichtig meine Ergebnisse mit denen anderer Untersuchungen zu vergleichen. Auch wenn die meine keinen repräsentativen Anspruch erheben kann, so leistet der Vergleich einen wichtigen Beitrag zur weiteren Diskussion.

¹³ Aussage der Interviewpartnerin aus Fallstudie Nr. 4.

Corporate Citizenship kann dem Unternehmer helfen seiner im zugedachten Aufgabe im strategischen Bereich nach FUEGLISTALLER/FREY/HALTER (2003) als Leader, der Werte schafft, Leidenschaft erzeugt und seine Mitarbeitern motiviert, besser gerecht zu werden, indem es die dem Unternehmer zugedachten Aufgaben unterstützt.¹⁴ Ein guter Grund, um Corporate Citizenship in die Gesamtstrategie von KMU zu integrieren!

Durch die vergleichsweise geringere Diversifizierung von KMU und ihrem geringeren Finanzvolumen fällt ihr Engagement in der Tat „*lokal und problembezogen*“ sowie in kleinerem Rahmen aus, als bei Großunternehmen. Bezüglich des Kompetenzmangels ist hinzuzufügen, dass kompetente Partner für KMU umso wichtiger sind für die wirkungsvolle Durchführung von Corporate Citizenship. Aus finanzieller Sicht unterliegt das Engagement noch stärker Konjunkturzyklen und ist durch schlechte Zahlen im Kerngeschäftsbereich noch schneller bedroht, wie zwei Unternehmen offen zugaben. Deshalb ist es besonders für KMU sinnvoll ein Engagement entlang eigener Kompetenzen anzustreben, das langfristig durchgehalten werden kann. Das ist nicht nur für die Wirkung des Engagements auf die Gesellschaft wichtig, sondern muss auch im Interesse der Unternehmen liegen, steigt doch die Glaubwürdigkeit der eigenen Taten über die Zeit. Und Glaubwürdigkeit ist Voraussetzung für das Erreichen kommunikationspolitischer Ziele.

Bürokratie bzw. rechtliche Vorgaben wurden von den meisten Interviewpartner als hinderlich bezeichnet. Oft bedeuten diese einen Mehraufwand, den kleine Betriebe nicht noch zusätzlich zum eigentlichen Engagement in der Lage sind zu leisten. Bürokratie kann also vor allem für kleine Unternehmen zum Grund für eine Absage an ein gesellschaftliches Projekt werden.

Wie in diesem Abschnitt beschrieben, findet das gesellschaftliche Engagement von KMU unter anderen „Vorzeichen“ statt.

¹⁴ vgl. dazu Abschnitt 5.7: Strategisches Management in KMU

7.4 Hypothesenformulierung

Auf Grundlage der Ergebnisse meiner empirischen Untersuchung werden nun *acht* Hypothesen aufgestellt, deren allgemeine Gültigkeit aber erst durch weitere (quantitative) Untersuchungen überprüft werden muss. Die Thesen hängen mit den mittelständischen Charakteristika zusammen, die für diese Untersuchung von grundlegender Bedeutung sind.

Die erste Hypothese ergibt sich aus der ausnahmslosen Feststellung, dass jeweils der Unternehmer der Initiator und Motor des gesellschaftlichen Engagements in den untersuchten Unternehmen ist bzw. sich persönlich für die Gesellschaft engagiert.

Hypothese Nr. 1: Corporate Citizenship wird in KMU dann *umso mehr* erfolgreich, wirksam und als umfassende Strategie praktiziert, *je mehr* eine Unternehmerpersönlichkeit hinter dem gesellschaftlichen Engagement steht und sich mit einbringt (Top-down-Ansatz).

Der Begriff „Unternehmerpersönlichkeit“ schließt dabei die Möglichkeit mit ein, dass ein Geschäftsführer die treibende Kraft ist.

KMU sind für die Mehrzahl der Innovationen verantwortlich. Das kreative Potential ist ein Charakteristikum und könnte mithilfe von Corporate Citizenship gestärkt werden. Zwei der untersuchten Unternehmen machten sich die Kunst als Kreativitätslieferant zu nutze. Ein Zusammenhang zwischen Kreativität und dem geförderten Bereich wird sichtbar.

Hypothese Nr. 2: *Je mehr* ein mittelständisches Unternehmen auf Innovationen oder kreative (Problem-)Lösungen angewiesen ist, *desto stärker* engagiert es sich über den eigenen Kernbereich hinaus, besonders dort, wo kreatives Potential angelegt ist.

Corporate Citizenship hat den größten Effekt für das Unternehmen in seiner Wirkung nach außen, durch die Stärkung der Reputation. Deshalb ist dieses Konzept besonders für diejenigen KMU interessant, die auf Refinanzierungsmöglichkeiten und Kredite besonders angewiesen sind.¹⁵

¹⁵ Vgl. Fallbeispiel Nr. 4: Columbus

Hypothese Nr. 3: *Je mehr* ein mittelständisches Unternehmen auf Fremdkapital angewiesen ist, *desto mehr* wird es auf Corporate Citizenship zurückgreifen, um seine Reputation zu erhöhen und folglich in den Ratings von Finanzinstituten besser abzuschneiden.

Trotz dem Corporate Citizenship praktisch aus dem Mittelstand hervor geht, also kleine Betriebsgrößen kein Hindernis für gesellschaftliches Engagement darstellen, muss vermutet werden, dass das Konzept je nach Betriebsgröße wirkungsvoller oder weniger wirkungsvoll ausgestaltet werden kann. Auch der Grad der Diversifizierung (= größere Zahl an nutzbaren Kompetenzen) spielt eine große Rolle.¹⁶

Hypothese Nr. 4a: *Je größer* (Mitarbeiter, Umsatz) ein Unternehmen ist und *je diversifizierter* (Leistungs-, Produktpalette), *desto wirksamer* kann das Corporate-Citizenship-Konzept eingesetzt werden. Genauso gilt:

Hypothese Nr. 4b: *Je kleiner* und *je weniger diversifiziert* ein Unternehmen ist, *desto mehr* Partnerschaften¹⁷ muss es eingehen, um die gleiche Wirkung mit dem gesellschaftlichen Engagement (für sich und die Gesellschaft) zu erzielen.

Interessant wäre es vor diesem Hintergrund nach der kritischen Betriebsgröße bzw. der passenden Kombination von Umsatz, Mitarbeitern und Diversifikationsgrad zu forschen.

Ein Vorteil innerhalb von KMU ist, dass die Mitarbeiter leichter zu erreichen sind bzw. weniger Mitarbeiter informiert oder in das gesellschaftliche Engagement miteinbezogen werden müssen. Außerdem fiel bei der Untersuchung auf, dass die Verankerung des gesellschaftlichen Engagements im Unternehmen eine merkliche Wirkung auf das Auftreten als Corporate Citizen hat.

¹⁶ Grundlage für diese Aussage ist das umfangreiche Engagement der Columbus Holding AG im Gegensatz zu den anderen Unternehmen.

¹⁷ Partner können die eigenen (begrenzten) Kompetenzen erweitern und eine größere Auswahl an und eine größere Wirkung von Projekten im Rahmen von Corporate Citizenship ermöglichen.

Hypothese Nr. 5a: *Je weniger* Mitarbeiter ein Unternehmen hat, *desto geringer* ist der finanzielle und organisatorische Aufwand, der betrieben werden muss, um Corporate Citizenship im Unternehmen zu verankern und personalbezogene Effekte durch gesellschaftliches Engagement zu realisieren. Dementsprechend gilt:

Hypothese Nr. 5b: *Je stärker* der Corporate-Citizenship-Gedanke im Unternehmen verankert ist, *desto mehr* ist dieses bereit das gesellschaftliche Engagement durch dessen Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen für das Kerngeschäft nutzbar zu machen.

Durch den geringeren Umfang von Aktivitäten als Spender und Sponsor spielen für KMU positive, aus Corporate Citizenship resultierende, finanzielle Aspekte (Steuerersparnisse) kaum eine Rolle.

Hypothese Nr. 6: *Je kleiner* ein Unternehmen, gemessen am Finanzvolumen, *desto weniger* sind Steuerersparnisse durch Corporate-Citizenship-Aktivitäten ein strategisches Ziel.

Möglicherweise hängt das aber auch mit der Unkenntnis des Steuerrechts zusammen, das dem Mittelstand nachgesagt wird.

Durch die relative Übersichtlichkeit der Geschäftstätigkeit von KMU (Organisation, Produktion, Außenkontakte) lassen sich Effekte durch Corporate Citizenship leichter ausmachen und steuern, als dies bei Großunternehmen der Fall ist.

Hypothese Nr. 7: *Je kleiner* ein Unternehmen ist, gemessen an den Mitarbeitern und am Grad der Diversifikation, *desto leichter* sind Win-Win-Situationen mittels Corporate-Citizenship-Maßnahmen zu realisieren, gemessen am Aufwand.

8 Gesamtfazit und Ausblick

Das gesellschaftliche Engagement der untersuchten Unternehmen fällt sehr unterschiedlich aus. Diese Tatsache allein steht in gewisser Weise schon für eine Verknüpfung von gesellschaftlichem Engagement und der eigenen Geschäftstätigkeit bzw. Strategie.¹⁸ Infolgedessen können die untersuchten Unternehmen durch Corporate Citizenship selbst gesetzten, strategischen Zielen näher kommen. Zwar verfolgt man strategische Ziele häufig nicht dezidiert genug, sodass sich oft unbewusst konkrete Wettbewerbsvorteile durch Corporate Citizenship ergeben. Jedoch ist man sich des Wirkungszusammenhangs bewusst und konnte ihn auch in einzelnen Fällen nachweisen.

Damit kann die Kernfrage dieser Arbeit, ob sich auch KMU das Konzept „Corporate Citizenship“ strategisch zu Nutzen machen können, mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden. Allerdings scheinen größere bzw. stärker diversifizierte Unternehmen trotzdem Vorteile bei der Umsetzung des Konzepts zu haben.

Die Umsetzung des Corporate-Citizenship-Konzepts in KMU geschieht unter bestimmten „Vorzeichen“ (gemeint sind die mittelständischen Charakteristika), woraus die 7 formulierten Hypothesen resultieren. Die Fallsstudien zeigen, dass viele Potentiale des Corporate-Citizenship-Konzepts noch nicht voll ausgeschöpft werden und somit die Formulierung eines Mittelstandskonzepts (bezüglich Corporate Citizenship) aus unternehmerischer Perspektive, welches die Mittel und Wege für KMU aufzeigt gesellschaftliches Engagement ökonomisch zu nutzen, für die Zukunft sinnvoll wäre. Vor allem vor dem Hintergrund, dass auch KMU neue Wege im Wettbewerb gehen müssen.

¹⁸ Das soll nicht bedeuten, dass es für alle Unternehmen nur *eine* optimale Ausrichtung von Corporate Citizenship gibt, aber doch eine gewisse Einschränkung der Möglichkeiten, will man sich das gesellschaftliche Engagement auch nutzbar machen.

9 Anhang

9.1 Verzeichnis Interviewpartner

Fallbeispiel Nr. 1: Translake (Konstanz): *Wolfgang Himmel* – Inhaber und Geschäftsführer,
persönliches Gespräch am 29. Juni 2006

Fallbeispiel Nr. 2: Lorth, Gessler, Mittelstaedt (Konstanz): *Jan Mittelstaedt* – Inhaber und
Geschäftsführer,
persönliches Gespräch am 10. Juli 2006

Fallbeispiel Nr. 3: Harder (Konstanz): *Doris Harder* - Inhaberin und Geschäftsführerin,
persönliches Gespräch am 21. August 2006

Fallbeispiel Nr. 4: Columbus (Ravensburg): *Ralf Behrning* – Mitglied der Geschäftsführung,
persönliches Gespräch am 30. August 2006

Fallbeispiel Nr. 5: Unternehmernetzwerk am See (Überlingen): *Jacqueline Jäckel* – Inhaberin
und Geschäftsführerin,
persönliches Gespräch am 6. September 2006

9.2 Leitfadenfragebogen

Gesellschaftliches Engagement:

1. Wie und wo haben sie sich gesellschaftlich engagiert? Haben sie Aufzeichnungen darüber angefertigt?
2. Was sind die Gründe für ihr Engagement? Was motiviert sie, was schreckt sie ab?
3. Mithilfe welcher Partner oder Engagementinstrumente werden die Projekte realisiert? Warum?

Mittelstand:

4. Was sind für sie Charakteristika des Mittelstandes?

Corporate Citizenship:

5. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Corporate Citizenship“?
6. Wie ist Corporate Citizenship innerhalb ihres Unternehmens verankert und wie beurteilen sie die Qualitäten ihres Unternehmens als Corporate Citizen?
7. Wie beurteilen Sie generell den Umgang mit Corporate Citizenship in der Unternehmenswelt?
8. Wie beurteilen sie die Rahmenbedingungen für gesellschaftliches Handeln?

Strategie:

9. Welche Ziele werden innerhalb der einzelnen Engagementbereiche verfolgt? Warum?
10. Wie ist ihre strategische Ausrichtung allgemein? Welche strategischen Ziele verfolgen sie? Wer ist dafür verantwortlich? Sind sie schriftlich notiert?
11. Inwiefern haben sich die einzelnen Corporate-Citizenship-Maßnahmen auf das Erreichen der strategischen Ziele ausgewirkt?

Projektmanagement:

12. Inwiefern wird Projektmanagement in ihrem Unternehmen eingesetzt?

10 Literaturverzeichnis

a) Gesellschaftliches Engagement

Behrent, Michael 2003: Citizens in der Weltarena; in: Behrent, Michael/Wieland, , Josef (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. Hampp: München und Mering.

Bruhn, Manfred 1998: Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz; 3. Auflage. FAZ: Frankfurt a.M.

Carroll, Archie 1998: The Four Faces of Corporate Citizenship; in: Business and Society Review, Vol. 100, Nr. 1, S. 1-7.

Europäische Kommission/Referat Beziehungen zu den Sozialpartnern und Organisation des Sozialen Dialogs 2001: Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften: Luxemburg.

Grewe, Wolfgang/Löffler, Jens 2006: Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht; in: Gazdar, Kaevan/Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (Hrsg.) 2006: Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, S. 3-11. Springer: Berlin/Heidelberg.

Habisch, André 2006: Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe; in: Gazdar, Kaevan/Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (Hrsg.) 2006: Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, S. 35-49. Springer: Berlin/Heidelberg.

Habisch, André 2006: Die Deutsche Bank ist besser als ihr Ruf; in: Gazdar, Kaevan/Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (Hrsg.) 2006: Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, S. 137-140. Springer: Berlin/Heidelberg.

Habisch, André 2006: Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario; in: Gazdar, Kaevan/Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (Hrsg.) 2006: Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, S. 82-97. Springer: Berlin/Heidelberg.

Habisch, André 2003: Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Springer: Berlin/Heidelberg.

Hermanns, Arnold 1997: Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven; 2. Auflage. Vahlen: München.

Hermanns, Arnold/Thurm, Manuela 1999: New Charity; in: Absatzwirtschaft, Nr. 5, S. 40ff.
Janning, Heinz/Bartjes, Heinz 1999: Ehrenamt und Wirtschaft – Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft. Robert-Bosch-Stiftung: Stuttgart.

Kaiser, Stephan/Schuster, Michael 2003: Corporate Citizenship; in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 608-611.

Kirchhoff, Klaus Rainer 2006: CSR als strategische Herausforderung; in: Gazdar, Kaevan/Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (Hrsg.) 2006: Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, S. 13-33. Springer: Berlin/Heidelberg.

Maaß, Frank/Clemens, Reinhard 2002: Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“; in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Band Nr. 94. Dt. Universitätsverlag: Wiesbaden.

McIntosh, Malcolm; Leipziger, Deborah; Jones, Keith; Coleman, Gill 1998: Corporate Citizenship – Successful strategies for responsible companies. London: Financial Times Prentice Hall.

Mutz, G./Korfmacher, S./Arnold, K. 2001: Corporate Citizenship in Deutschland: Zwischenbilanz und Perspektiven. Bericht zur gleichnamigen Tagung vom 26. Oktober 2001 in Bonn.

Paar, Simone 2005: Die Kommunikation von Corporate Citizenship. Difo-Druck: Bamberg. (Dissertation der Universität St. Gallen)

Paqué, Karl-Heinz 1986: Philanthropie und Steuerpolitik: Eine ökonomische Analyse der Förderung privater Wohltätigkeit. Kieler Studien, Band 203. Mohr: Tübingen.

Ringlstetter, Max/Schuster, Michael 2003: Corporate Citizenship – Ein aktuelle Mode der strategischen Unternehmensführung; in: Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael: Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung – Theorien, Konzepte und Anwendungen. Gabler: Wiesbaden.

Seitz, Bernhard 2002a: Corporate Citizenship – Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität. Dt. Universitäts-Verlag: Wiesbaden.

Seitz, Bernhard 2002b: Corporate Citizenship – Zwischen Idee und Geschäft; in: Wieland, Josef/Conradi, Walter (Hrsg.) 2002: Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement, unternehmerischer Nutzen. Metropolis: Marburg.

Ulrich, Peter/Kaiser, Markus 2001: Das Unternehmen, ein guter Bürger – Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung; in: New Management, Nr. 12, S. 25-31.

von Consbruch, A. 1997: Brücke zum Bürger; in: PR-Magazin: Informationen für Führungskräfte in der Kommunikationsbranche, Band 4. Remagen-Rolandseck.

Waddock, Sandra 2004: Parallel Universes: Companies, Academics and the Progress of Corporate Citizenship; in: Business and Society Review, Vol. 109, Nr. 1, S. 5-42.

Wagner, Andreas 1999: Unternehmensethik in Banken. Bankenwissenschaftliche Schriftenreihe, Band Nr. 89. Bank-Verlag Orac: Wien.

Wieland, Josef 2002: Corporate Citizenship-Management – Eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen?; in: Wieland, Josef/Conradi, Walter (Hrsg.) 2002: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen; S. 9-21. Metropolis: Marburg.

Wieland, Josef/Conradi, Walter (Hrsg.) 2002: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Metropolis: Marburg.

Wieland, Josef 2003: Corporate Citizenship; in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. Hampp: München und Mering.

Wieland, Josef (Hrsg.) 2004: Governanceethik im Diskurs. 1. Auflage. Metropolis: Marburg.

Westebbe, Achim/Logan, David 1995: Corporate Citizenship – Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Gabler: Wiesbaden.

b) KMU

Fueglistaller, Urs/Frey, Urs/Halter, Frank 2003: Strategisches Management für KMU. Eine praxisorientierte Anleitung. Niedermann: St. Gallen.

Europäische Kommission/Generaldirektion Unternehmen 2004: Verantwortliche Unternehmertätigkeit. Eine Sammlung von „good practice“-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften: Luxemburg.

Günterberg, Brigitte/Wolter, Hans-Jürgen 2002: Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten (Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/dienste/kap-1.pdf>; www.ifm-bonn.org → Statistik → Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten)

Krämer, Werner 2003: Mittelstandsökonomik. Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen. Vahlen: München

Mittelstandsmonitor 2004 (Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/presse/mimo-2004.htm>; www.ifm-bonn.org → Publikationen → Veröffentlichungen von anderen Herausgebern)

c) Methoden

Gläser, Jochen/Laudel, Grit 2004: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Lamnek, Siegfried 1989: Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken. Psychologie Verlags Union: München.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke 2005: Methoden der empirischen Sozialforschung. Oldenbourg: München/Wien.

Trinczek, Rainer 2005: Wie befrage ich Manager? – Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung; in: Bog-

ner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) 2005: Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung; 2. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Yin, Robert K. 2005: Case Study Research – Designs and Methods. Sage: Thousand Oaks (California).

d) Recht

Boochs, Wolfgang 2000: Sponsoring in der Praxis – Steuerrecht, Zivilrecht, Musterfälle. Luchterhand: Neuwied.

Bruhn, Manfred/Mehlinger, Rudolf 1995: Rechtliche Gestaltung des Sponsoring – Sport-, Kultur-, Sozial-, Umwelt- und Programmsponsoring, Band 1: Allgemeiner Teil, 2. Auflage. Beck: München.

Engel, Christoph 1994: Ehrenamt und Arbeitsrecht – Die Übertragbarkeit von Regelungen des Individualarbeitsrechtes und des Arbeitsschutzrechtes auf ehrenamtlich Tätige. Verlag PCO: Bayreuth.

Strachwitz, Rupert 1995: Der Zweite und der Dritte Sektor - Was heißt Corporate Community Investment?, 1. Auflage. Maecenata-Verlag: München.

von Cohnsbruch, A 1997: Brücke zum Bürger; in: PR-Magazin: Informationen für Führungskräfte in der Kommunikationsbranche, Band Nr. 4, Rommerskirchen: Remagen.

e) Sonstige Themengebiete

Bruhn, Manfred 1998: Sponsoring – Systematische Planung und integrierter Einsatz, 3. Auflage. Gabler: Wiesbaden.

Habermas, Jürgen 1981: Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, 1. Auflage. Suhrkamp: Frankfurt a.M.

Heinze, Rolf G./Strünck Christoph 2000: Die Verzinsung des sozialen Kapitals – Freiwilliges Engagement im Strukturwandel; in: Beck, Ulrich (Hrsg.) 2000: Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, 1. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Hermanns, Arnold/Thurm, Manuela 1999: New Charity - Studie über die Einsatzmöglichkeiten der Unternehmenskommunikation auf der Basis gemeinwohlorientierter Aktivitäten von Unternehmen; in: Absatzwirtschaft, Heft Nr. 5, S. 40-43.

Kirsch, Werner 1997: Kommunikation, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2. Auflage. Kirsch: München.

Weger, Hans-Dieter 2000: Unternehmen als Stifter – Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen; in: Rote Seiten, Beilage zum Magazin „Stiftung und Sponsoring, Heft Nr. 4.

Meffert, Heribert 2000: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage. Gabler: Wiesbaden.

f) Internetquellen

www.mavaco.de – Forschungs- und Entwicklungsprojekt der OrgLabs (Labor für Organisationsentwicklung) der Universität Duisburg-Essen zum Thema „Management of Values and Corporate

www.ifm-bonn.org – Homepage des Instituts für Mittelstandsforschung

www.translake.org – Homepage der Translake GmbH

www.asa-programm.de – Homepage des ASA-Programms

www.lgm123.de – Homepage von Lorth, Gessler, Mittelstaedt GbR

www.startsocial.de – Homepage der gleichnamigen Kampagne zur Unterstützung von Freiwilligenarbeit

www.columbus.ag – Homepage der Columbus Holding AG

www.uns-unternehmer-netzwerk.com – Homepage des Unternehmernetzwerks am See